

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНЕ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПЛАНУВАННЯМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Радченко Д.М.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

У статті визначено призначення структурно-функціонального моделювання бізнес процесу як методу управління бізнес процесами фінансового планування на підприємстві. Наведена розроблена автором контекстна діаграма. Встановлена практична цінність застосування розробленого автором підходу. Сформульовано можливості застосування запропонованого підходу щодо управління фінансовим плануванням на підприємстві.

**Ключові слова:** метод, структурно-функціональне моделювання, управління, фінансове планування, фінансовий план, бізнес процеси, методи фінансового планування.

**Постановка проблеми.** Сучасні напрямки розвитку ефективної діяльності підприємств вимагають раціонального вибору методів управління бізнес-процесами підприємства. Особливе місце у цих процесах відводиться посиленню ролі фінансового планування, з одного боку, та розробці моделей якісно нового обґрунтування планових фінансових рішень та застосування форм і видів фінансового планування. Процес фінансового планування суттєво трансформується в контексті розвитку сучасних концепцій управління і орієнтований на його здатність своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, передбачати настання ризикових подій, і безпосередньо забезпечувати стабільну діяльність підприємств. Всі зазначені зміни можуть бути комплексно враховані та відображені в структурно-функціональному моделюванні бізнес-процесу управління фінансовим плануванням підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз останніх досліджень і публікацій серед вітчизняних та закордонних вчених, що зробили серйозний внесок у рішення питань теоретичного та прикладного характеру фінансового планування підприємств, варто виділити таких як: Андрущенко І., Ставерської Т., Бланка І., Білої О., Терещенка О., Стащук Д., Савчук Д., Акофф Р., Бриггема Ю., Брейлі Р., Майерс С. тощо. Окремі питання методу структурно-функціонального моделювання бізнес процесів на підприємстві відображено у працях Литовченко О., Калініченко А., Божанової О., Ачкасова С. тощо. Разом з тим, питання застосування методу структурно-функціонального моделювання з метою розробки рекомендацій щодо покращення управління бізнес процесами підприємства на основі фінансового планування в сучасних умовах вимагають подальшого розроблення і конкретизації відповідних положень.

**Метою дослідження** є побудова структурно-функціональної моделі, яка дозволяє визначити логіку виконання нового підходу щодо фінансового планування підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансове планування становить процес систематичної підготовки фінансових планів на основі управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямів їх використання згідно з виробничими, маркетинговими планами,

а також величину показників діяльності підприємства у плановому періоді, охоплює всі сторони діяльності організації та сприяє реалізації фінансової стратегії і тактики на певний період часу, що у підсумку забезпечує вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.

Методичний апарат планування бізнес процесів підприємства, зокрема фінансової діяльності, є надзвичайно багатим. У теорії та практиці планової діяльності за минулі роки накопичений значний набір різних методів розробки прогнозів і планів. За оцінками вчених, нараховується більше 150 різних методів, при цьому в якості основних на практиці використовуються лише 15–20. Розвиток інформатики і засобів техніки надає можливість розширення кола цих методів прогнозування і планування в напрямку їх удосконалення [2, с. 156].

Як виявляється на практиці, підприємства, на яких застосовуються методи фінансового планування, мають змогу ефективніше організувати свою виробничо-господарську та економічну діяльність, адже фінансове планування – це реальна економія грошей і часу [5, с. 447].

Тому, при виборі методів планування необхідно враховувати певні вимоги до них. На думку Д. В. Мазур, методи планування повинні: бути адекватними зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних етапів процесу становлення та розвитку ринкових відносин; найбільш повно враховувати профіль діяльності об'єкта планування та різноманітність в засобах та шляхах досягнення основної підприємницької мети – збільшення прибутку; відрізнятися в залежності від виду розроблюваного плану [6, с. 56–57].

Доповненням до сказаного є думка Телишевської Л., Андрущенко Н., Сергеева С., котрі стверджують, що методи фінансового планування мають відповідати зовнішнім умовам господарювання, особливостям різних станів бізнес-процесів підприємства, їх становлення та розвитку в сучасних умовах ринкових відносин, враховувати специфіку діяльності об'єктів планування та різноманітність засобів і шляхів досягнення основної підприємницької мети.

Для повсякденного управління сучасним підприємством необхідно постійно відслідковувати фактори, що впливають на його фінансовий стан та оперативно реагувати на них. Це вимагає застосування ефективних методів управління та ор-

ганізації діяльності підприємства, що дозволяють досягти найвищих кінцевих результатів діяльності за рахунок впровадження нових технологій і прийомів організації бізнес-процесів [1, с. 176].

Якщо розглядати фінансове планування як внутрішній бізнес процес підприємства, то для з'ясування його сутності доцільно використати метод моделювання, що дозволяє описати процеси, відобразити їх ієрархічну структуру, визначити взаємозв'язок між ними. Така модель здатна забезпечити повне уявлення як про функціонування досліджуваного процесу, так і про всі інформаційні потоки.

Слід зазначити, що метод структурно-функціонального моделювання ґрунтується на положенні, що будь-яка система має межу, яка відокремлює її від зовнішнього оточення. Взаємодія системи з ним розглядається як вхід (ресурс, який переробляється системою – відображається з лівого боку блоку), вихід (результат діяльності системи – з правого боку блоку), управління (процедури та стратегії, під управлінням яких проводиться робота – з верхнього боку блоку) і механізм (ресурси, необхідні для проведення роботи з нижнього боку блоку) [4, с. 9].

Запропонований підхід дозволяє формалізувати процедури управління бізнес-процесами

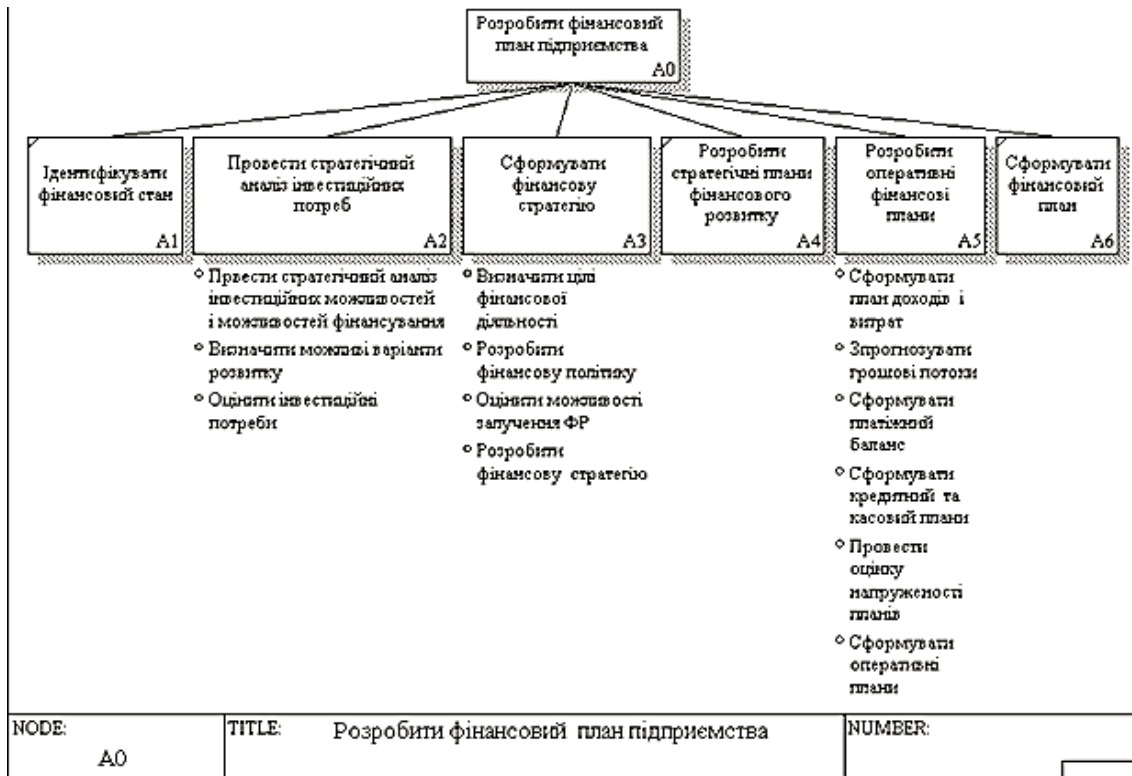


Рис. 2. Node Tree діаграма IDEF0 моделі бізнес процесу фінансового планування

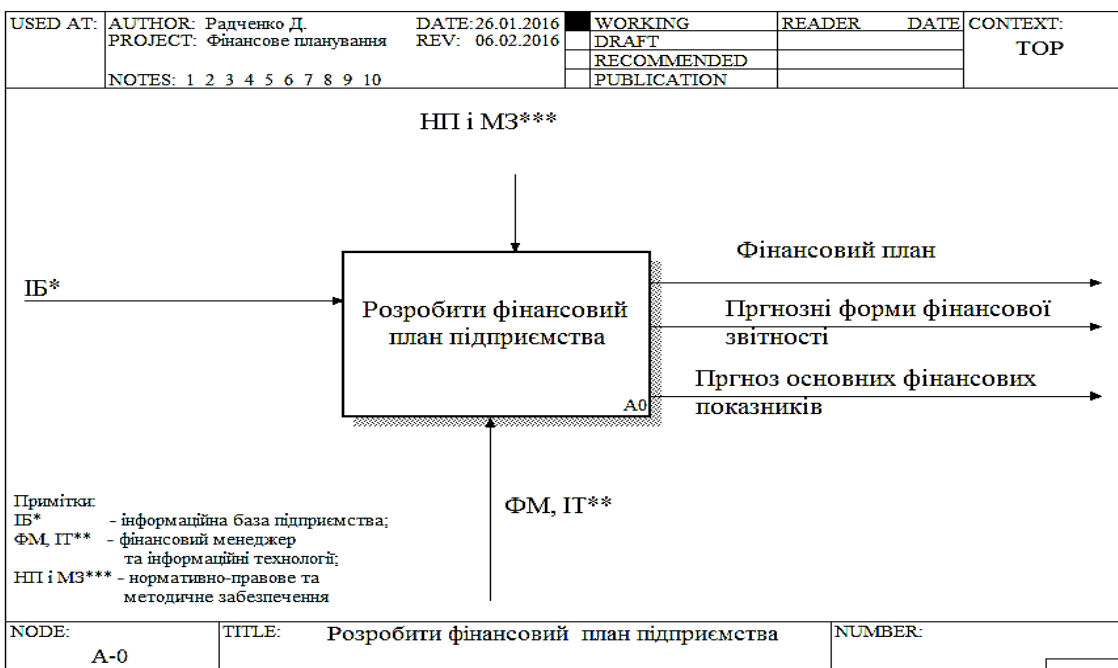


Рис. 3. Контекстна діаграма IDEF0 моделі бізнес процесу фінансового планування

підприємства, розрахунки необхідних показників, які формуються у залежності від інтересів користувачів щодо інформації про складання фінансового плану підприємства. Таким чином, кожен процес, кожна операція в процесі управління бізнес-процесами та їх фінансове планування на підприємстві можуть бути змодельовані з використанням сучасних CASE-технологій, та вдосконалені шляхом проведення відповідного реінжинірингу, що є перспективним напрямком подальших досліджень у цієї сфері.

Методологія реінжинірингу бізнес-процесів є найбільш популярним представником формального підходу, сутність якої полягає в описі бізнес-моделі як сукупності взаємозалежних процесів, що утворюють єдину ієрархію. Реінжиніринг бізнес процесів (BPR – Business Process Reengineering) є напрямом, що виник на стику

двох різних сфер діяльності – управління (менеджменту) і інформатизації. Саме тому реінжиніринг вимагає нових специфічних засобів уявлення та оброблення проблемної інформації, зрозумілих як менеджерам, так і розробникам інформаційних систем управління. Подібні засоби вимагають інтеграції ключових досягнень інформаційних технологій і створення відповідних інструментальних засобів підтримки реінжинірингу [8].

Особливість використання CASE-способу в програмному продукті BPwin за стандартом IDEF0 є опис етапів модельованого процесу, що дозволяє графічно відобразити алгоритм управління та наочно представити послідовність етапів модельованого процесу [1; 8; 9;].

1) I етап – побудова основного блоку формування контекстної діаграми моделі, на якій ви-

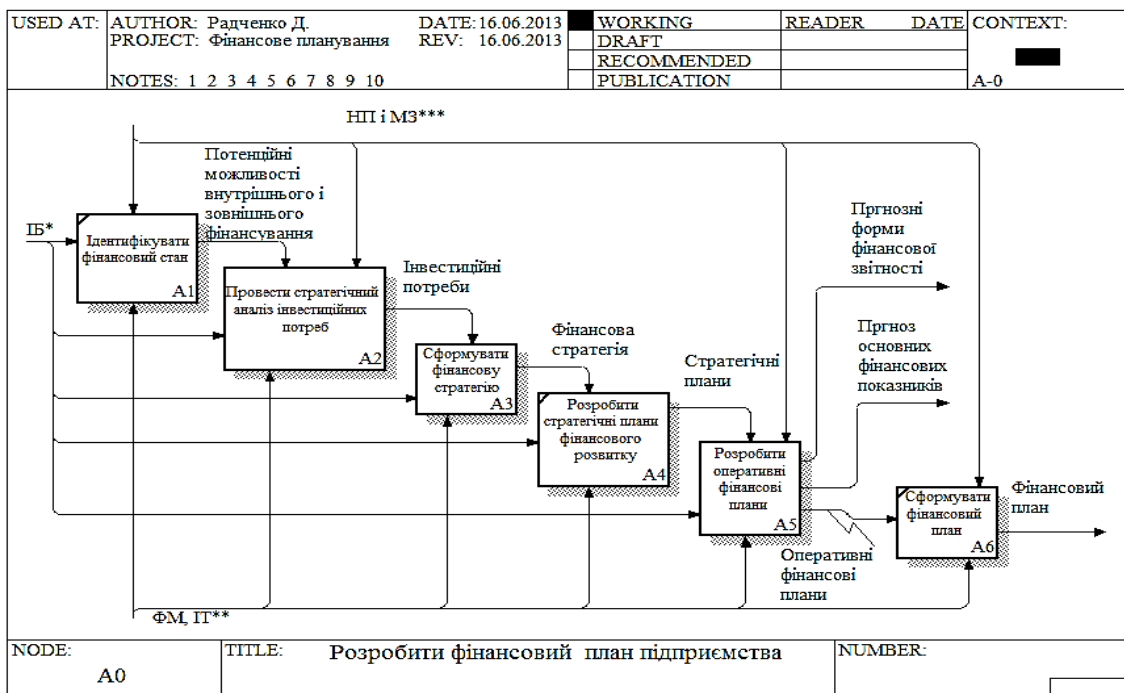


Рис. 4. Діаграма декомпозиції контекстної діаграми IDEF0 моделі бізнес процесу фінансового планування

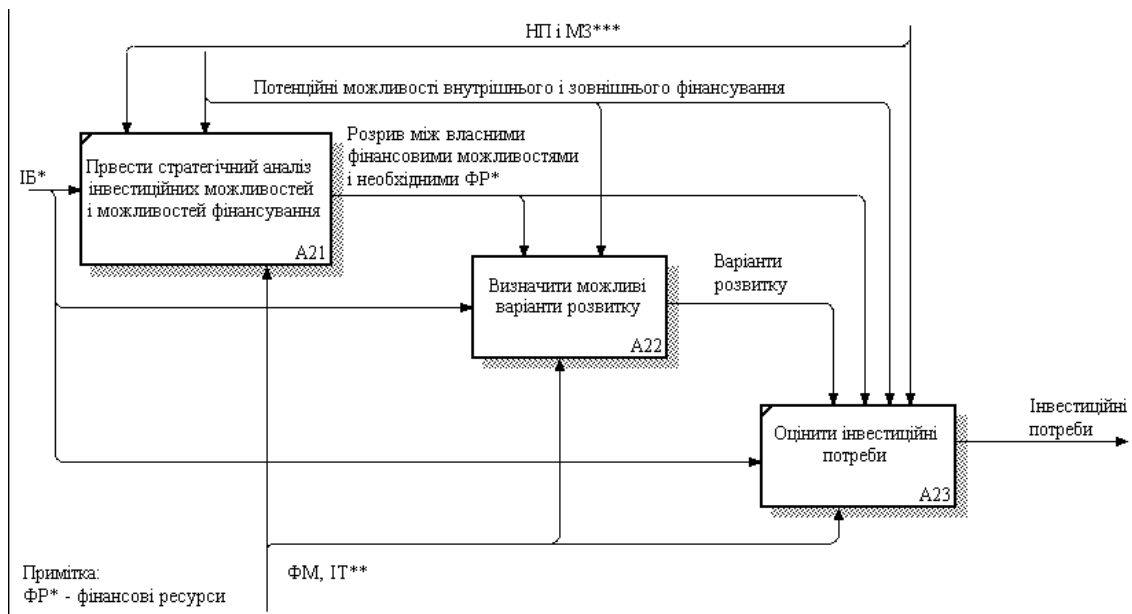


Рис. 5. Діаграма декомпозиції процесу стратегічного аналізу інвестиційних можливостей підприємства

значено головне завдання «Розробити фінансовий план підприємства»;

2) II етап – декомпозиція контекстної діаграми, результатом чого є діаграма, яка відбиває структуру, тобто сукупність етапів процесу, який відображено контекстною діаграмою. Сформовані при цьому блоки діаграми між собою пов'язані послідовними діями, що дозволяє наглядно проілюструвати рух інформаційних потоків;

3) На наступних етапах відбувається декомпозиція блоків сформованої діаграми на попередньому етапі робіт.

Позитивними характеристиками структурно-функціональної моделі є можливість наочно ілюструвати порядок дій при формуванні фінансових планів бізнес процесів на підприємстві та оцінки їх якості формування.

Структурно-функціональна модель бізнес-процесу фінансового планування суб'єкта підприємства передбачає використання програмного продукту BPwin за стандартом IDEF0, який являє

собою опис процесів методикою, особливостями якої є те, що він дозволяє подати алгоритм процесу формування у вигляді набору взаємозв'язаних функціональних блоків. Отже, у стандарті IDEF0 дозволяє подати алгоритм аналізу у вигляді діаграми, розробка якої починається зі створення контекстної діаграми, на якій по центру знаходиться блок головної задачі, який відображає сутність моделі, мету її побудовання та передбачає сукупність запитань, на які має відповідати модель [8; 9]. Ієрархічна структура послідовності операцій фінансового планування у вигляді Node Tree діаграми представлена на рис. 2

Для представлення бізнес процесу фінансового планування у вигляді IDEF0 моделі фінансового планування суб'єкта підприємства розглядається як динамічний процес визначення його інвестиційних можливостей, джерел їх фінансування, прогнозування руху грошових коштів і фінансових результатів як в цілому по підприємству, так і по його окремих підрозділах.

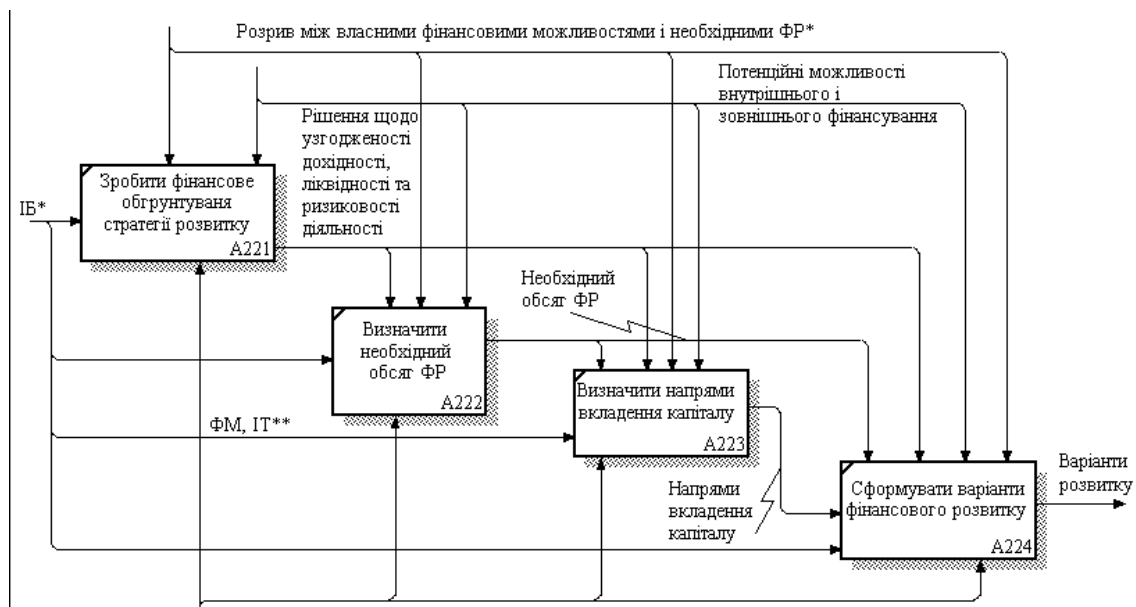


Рис. 6. Діаграма декомпозиції процесу аналізу можливих варіантів розвитку підприємства

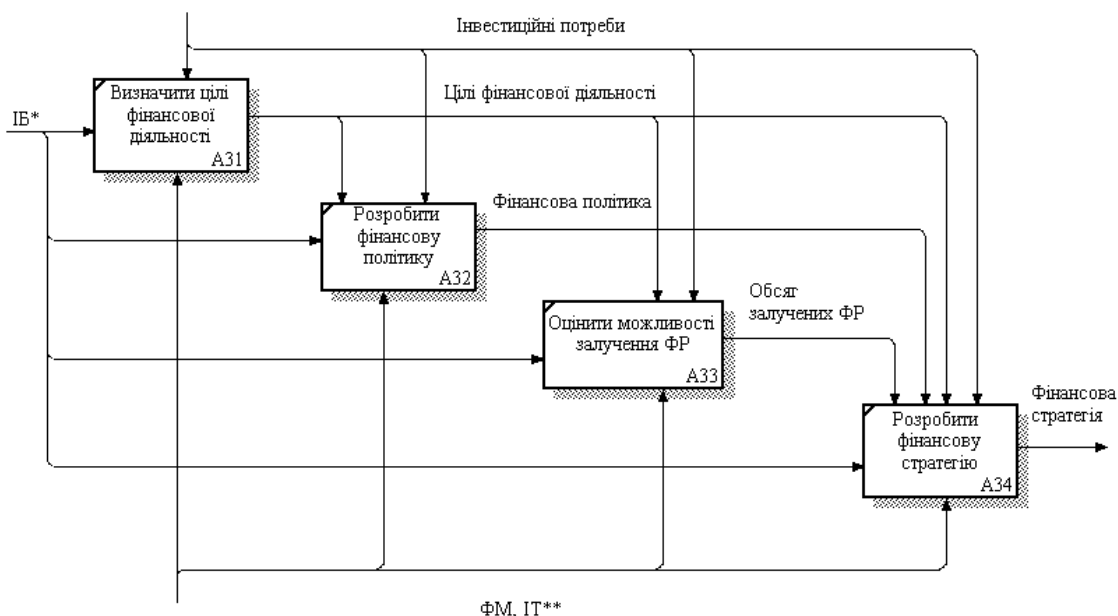


Рис. 7. Діаграма декомпозиції процесу формування фінансової стратегії підприємства

Розглянемо детальніше модель бізнес процесу фінансового планування, контекстну діаграму якого подано на рис. 3. У сучасній технології фінансового планування передбачається дотримання певної послідовності етапів, операцій, встановлення конкретних обмежень і допущень стосовно умов конкретної фірми. (рис. 4).

Як видно з рис. 4, як процес, фінансове планування складається з таких етапів: ідентифікація фінансового стану підприємства; стратегічний аналіз інвестиційних можливостей і можливостей фінансування, які має в своєму розпорядженні підприємство; розробка загальної фінансової стратегії, виходячи з генеральних цілей ведення бізнесу; розробка стратегічних планів фінансового розвитку підприємства; розробка оперативних фінансових планів по горизонтах планування.

На етапі ідентифікації фінансового стану (блок А1 на рис. 4) аналізуються не лише фінансові показники діяльності підприємства за ряд років, включаючи поточний період, але і, що не менше важливе, розглядаються нереалізовані можливості, існуючі резерви, потенційні небезпеки забезпечення ліквідності і зниження рентабельності власного, позикового капіталів, а також інші аспекти фінансового стану. На даному етапі важлива реальна оцінка фінансової діяльності підприємства за ряд років і виявлення проблем, перш за все, фінансових, що стоять перед ним, а також потенційних можливостей зовнішнього і внутрішнього фінансування.

Стратегічний аналіз інвестиційних можливостей підприємства (блок А2 на рис. 4) здійснюється не лише в рамках класичної концепції стратегічного ціленаполягання, позиціонування і вибору, але і через призму приналежності до певної бізнес системи. Саме на цьому етапі опрацьовуються питання злиття і поглинань. Діаграму декомпозиції процесу стратегічного аналізу інвестиційних можливостей підприємства подано на рис. 5.

Як видно з рис. 5, стратегічний аналіз інвестиційних потреб здійснюється через: аналіз розривів між власними фінансовими можливостями,

що диктуються реальним положенням підприємства, і необхідними фінансовими ресурсами, виходячи із стратегічних цілей (установок), та аналіз можливих варіантів розвитку підприємства на тривалий термін, у тому числі, можливості агресивного зростання, можливості реструктуризації, а також продажі окремих видів бізнесу, або його ліквідації.

Декомпозицію процесу аналізу можливих варіантів розвитку підприємства (блок А22 на рис. 5) подано на рис. 6. Як видно з рис. 6, фінансове планування, як процес, іманентно включає аналіз різних варіантів фінансового розвитку фірми, прогнозування наслідків можливих фінансових рішень, формування (розробку) конкретних фінансових планів і, що не менше важливий, контроль здійснення прийнятих рішень. Воно передбачає визначення джерел фінансування розвитку фірми, структури її капіталу, розміру активів на майбутній період.

Отже, після визначення інвестиційних потреб підприємства (див. рис. 4 та рис. 5), відбувається процес розроблення його фінансової стратегії (блок А3 на рис. 4). Діаграму декомпозиції процесу розроблення фінансової стратегії підприємства подано на рис. 7.

Розробка фінансової стратегії є частиною загальної стратегії розвитку підприємства і, відповідно, повинна узгоджуватися з цілями вибраної стратегії. Відповідно до рис. 7 та у цілому можна виділити такі етапи процесу формування фінансової стратегії: визначення стратегічних цілей фінансової діяльності підприємства; вироблення фінансової політики; формування системи заходів щодо забезпечення здійснення фінансової стратегії; оцінка наслідків реалізації фінансової стратегії. Останній етап розробки фінансової стратегії передбачає: оцінку міри узгодженості цілей і напрямів фінансової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства; оцінку узгодженості фінансової стратегії з передбачуваними змінами в зовнішньому середовищі; оцінку можливості залучення зовнішніх фінансових ресурсів; оцінку нефінансових результатів

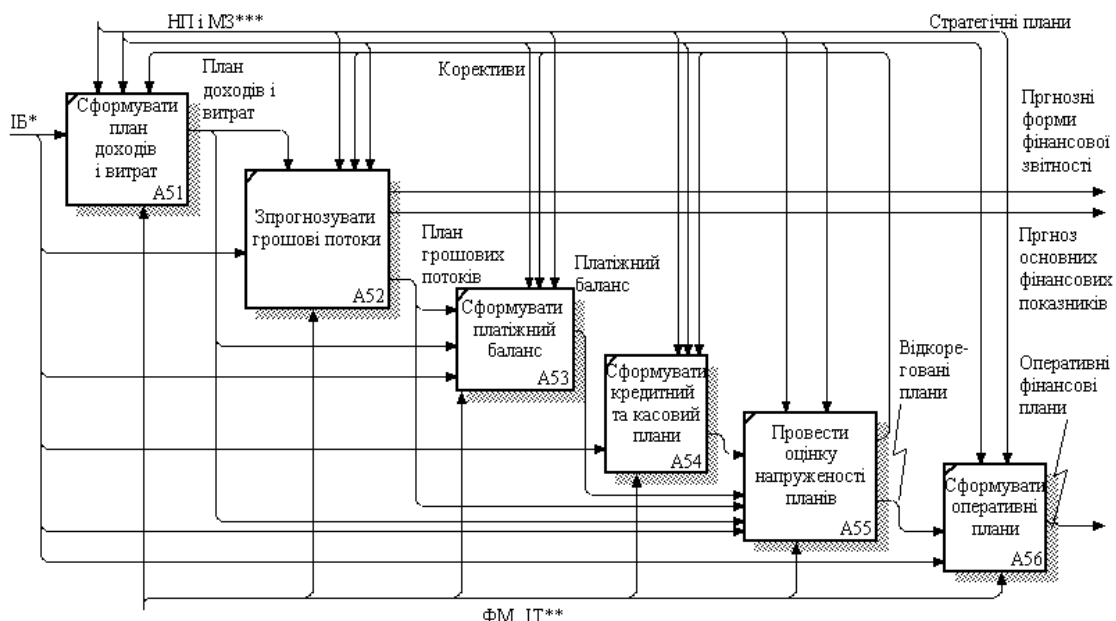


Рис. 8. Діаграма декомпозиції процесу формування оперативних фінансових планів підприємства

реалізації фінансової стратегії, зокрема, оцінку зростання ділової репутації, рівня керованості фінансовою діяльністю, оцінку зміни характеру самофінансування розвитку корпорації і т. і.

Формування оперативних планів (блок А5 на рис. 3) передбачає трансформацію стратегічних установок в конкретні види фінансових планів і рішень. Діаграму декомпозицій процесу формування оперативних фінансових планів подано рис. 8.

Як видно з рис. 8, результатом процесу формування оперативних фінансових планів є план доходів і витрат, платіжний баланс, кредитний та касовий плани, прогностичні фінансові показники та форми фінансової звітності.

**Висновки.** Отже, розглянутий порядок побудови структурно-функціональної моделі – це новий підхід щодо формування бізнес-процесів управління фінансовим плануванням на підприємстві на підставі запропонованої комплексної діагностики, а також нової методики розробки фінансових планів, яка передбачає визначення

виду й оцінки якості формування та реалізації фінансових планів на підприємстві.

Визначена важлива роль сучасних інформаційних технологій в системі фінансового планування на підприємстві, як необхідна передумова розвитку бізнес-процесів. При побудові структурно-функціональної моделі бізнес-процесу управління фінансовим плануванням на підприємстві був використаний один з методів пошуку резервів удосконалення організації бізнесу та покращення фінансового стану, зокрема реінжиніринг бізнес-процесів.

Таким чином, запропонована модель дозволяє формалізувати процедури управління бізнес-процесами на основі фінансових планів управління підприємства, здійснювати розрахунки часткових показників, систем, які формуються у залежності від інтересів користувачів щодо інформації про фінансовий план та його дотримання та інтересів щодо мети діяльності суб'єкта господарювання.

## Список літератури:

1. Литовченко О. Ю. Структурно-функціональне моделювання процесу управління фінансовою стійкістю підприємства / О. Ю. Литовченко, А. Ю. Калініченко / Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 45. – С. 175-178.
2. Мойсеєнко, І. Є. Фінансове планування на підприємстві / І. Є. Мойсеєнко // Фінанси України. – 2009. – № 9. – С. 155-158.
3. Телишевська Л. І. Фінансове планування як передумова фінансової стабільності підприємства / Л. І. Телишевська, Н. П. Андрущенко, С. С. Сергеев // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 2. – С. 71-77.
4. Ачкасова С.А. Структурно-функціональне моделювання формування антикризової програми підприємства / С.А. Ачкасова // С. А. Ачкасова // Управління розвитком. – 2008. – № 17. – С. 8-11.
5. Фінанси підприємства: підручник / А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. — 6 вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2006. — 552 с.
6. Мазур Д. В. Фінансове планування діяльності підприємства / Д. В. Мазур // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 6. – Т. 1. – С. 55-59.
7. Божанова О. В. Структурно-функціональне моделювання процесу управління економічним потенціалом підприємств / О.В. Божанова // Сборник научных трудов «Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вестник НТУ «ХПИ», 2010. – № 58.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. – К.: КНТЕУ, 2001. – 580 с.
9. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. / С. В. Маклаков. – М.: Диалог МИФИ, 2002. – 224 с.

**Радченко Д.М.**

Харковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

## СТРУКТУРНО-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### Аннотация

В статье определено назначение структурно-функционального моделирования бизнес процесса как метода управления бизнес процессами финансового планирования на предприятии. Приведена разработанная автором контекстная диаграмма. Установлена практическая ценность применения разработанного автором подхода. Сформулированы возможности применения предложенного подхода по управлению финансовым планированием на предприятии.

**Ключевые слова:** метод, структурно-функциональное моделирование, управление, финансовое планирование, финансовый план, бизнес процессы, методы финансового планирования.

**Radchenko D.M.**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

## **STRUCTURAL AND FUNCTIONAL MODELING BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FINANCIAL PLANNING FOR THE ENTERPRISE**

### **Summary**

The article defined the appointment of structural and functional modeling of business processes as a method of financial planning business process management in the enterprise. Shows developed by the author context diagram. Established the practical value of the developed approach by the author. Formulated the possibility of using the roposed approach to financial planning in the enterprise management.

**Keywords:** method, structural and functional modeling, control, financial planning, financial plan, business processes, financial planning methods.