

РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ У ПОБУДОВІ СИСТЕМ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Невдалі приклади впровадження систем управлінського обліку (СУО) на вітчизняних підприємствах спонукали фахівців до спроб вирішення проблеми результативності постановки систем нового типу. Багатьма фахівцями порушуються питання, як вірно здійснити постановку СУО, на чому повинна ґрунтуватися загальна методика постановки СУО. Існує думка про важливість процесів бізнес-моделювання економічної діяльності підприємств для процесу впровадження систем управлінського обліку, підкреслюється їх необхідність у процесі автоматизації управлінських інформаційних систем. Погоджуючись з тим, що загальна методика постановки СУО повинна ґрунтуватися на бізнес-моделюванні, зауважимо, що, на нашу думку, фахівцями недостатньо конкретизована його роль у побудові систем управлінського обліку.

Метою представленої роботи є уточнення ролі процесів бізнес-моделювання економічної діяльності підприємства у побудові систем управлінського обліку, висвітлення їх впливу на процеси формування складових СУО. Згідно з авторською роботою [1] СУО складається з трьох підсистем – підсистеми обліку управлінської інформації, підсистеми управлінської звітності, підсистеми ключових показників. До складу першої підсистеми входять важливі елементи СУО: управлінський план рахунків (УПР), класифікатори, кодифікатори, центри

відповідальності, нормативи та ліміти.

Розробка СУО, як і будь-яких автоматизованих ІСУ підприємства, починається зі збору та аналізу інформації щодо функцій, процесів, документообігу та структури підприємства. Звичайний підхід до аналізу діяльності підприємства припускає створення та аналіз різних моделей (функціональних, процесних, інформаційних та ін.). Особливістю розробки СУО є необхідність виконання комплексного аналізу, котрий потребує використання множини різних типів моделей, що відображають різні сторони діяльності. При цьому для забезпечення цілісності процесу моделювання та аналізу необхідно мати можливість інтеграції результатів моделювання в рамках загальної моделі. У роботі [2] підкреслено, що на етапі “бізнес-моделювання” на підприємстві має бути вирішена задача точної ідентифікації (формалізації) його діяльності шляхом створення його повної (або комплексної) електронної бізнес-моделі, що, в свою чергу, складається з декількох моделей [2, 3]. У процесі бізнес-моделювання при постановці СУО слід розробити такі моделі: стратегічну, організаційну, функціональну, модель бізнес-процесів, фінансової структури та інформаційну.

Виходячи з аналізу праць фахівців визначим наступну послідовність виконання побудови повної бізнес-моделі:

- 1) побудова стратегічної моделі; 2) розбудова організаційної та

© Поздняков Сергій Вікторович – аспірант.
Державний університет управління, Донецьк.

функціональної моделей; 3) побудова фінансової моделі; 4) моделювання бізнес-процесів; 5) побудова інформаційної моделі. Необхідність процесів бізнес-моделювання для постановки СУО обґрунтовано наступним. У процесі формування стратегічної моделі розроблюються стратегічні карти, що визначають коло стратегічних показників, які мають увійти до складу СУО. Від коректності побудови стратегічної моделі залежить коректність побудови підсистеми ключових індикаторів СУО, а також організаційної та функціональної моделей. Процес побудови фінансової моделі спирається саме на останні дві моделі. Ключовими елементами фінансової структури є центри

фінансової відповідальності (ЦФВ), які входять і до складу СУО (підсистеми обліку управлінської інформації). Окрім ЦФВ до складу СУО входять інші центри відповідальності (нефінансові), що визначаються завдяки організаційній та функціональній моделям. Завдяки моделюванню бізнес-процесів визначається склад інформаційної моделі, який включає кодифікатори, класифікатори, реєстри, окрема підмножина елементів цієї моделі вживається з метою саме управлінського обліку, тому саме на цьому етапі визначаються складові елементи підсистеми обліку управлінської інформації СУО. Схематично роль бізнес-моделювання у процесі побудови СУО представлено на рис.1.

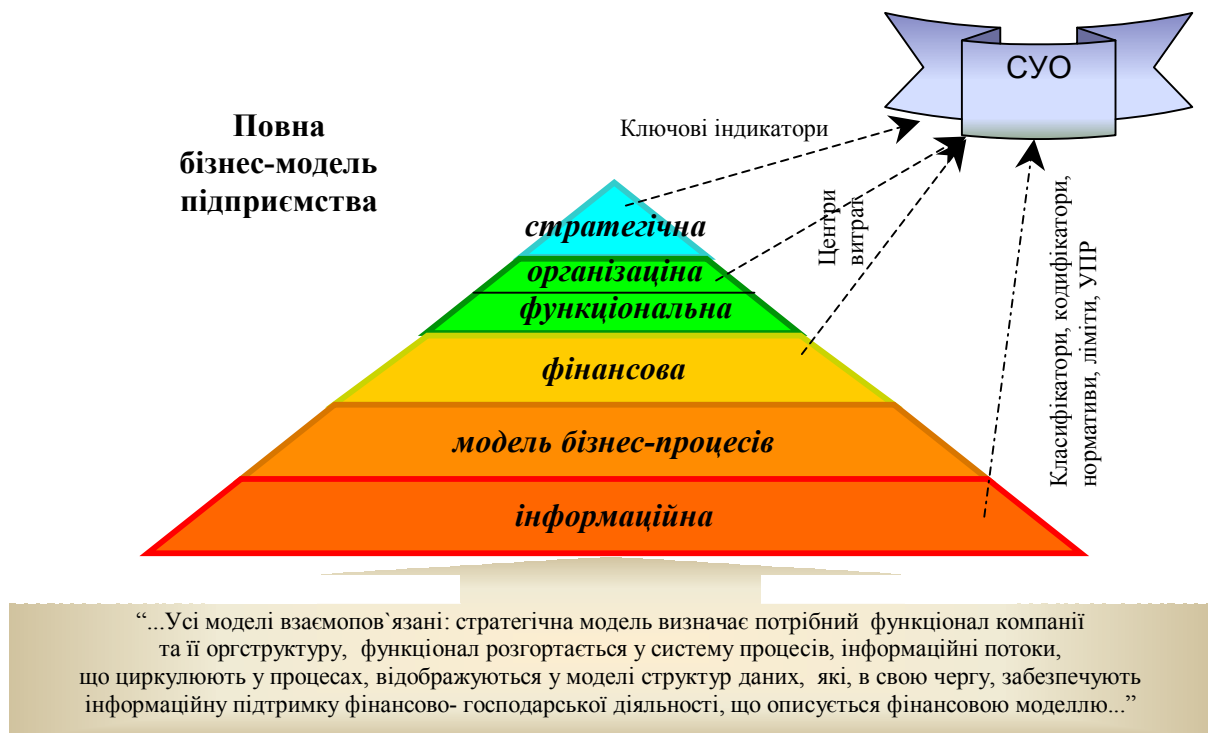


Рис.1. Роль бізнес-моделювання у процесі побудови СУО

Основою стратегічної моделі є дерево цілей та стратегічні карти. Глобальна ціль організації (місія) є орієнтиром організації, запланованим

результатом діяльності. В свою чергу, організація – це система, що складається із множини системних одиниць. Тому завдання застосування методу побудови

дерева цілей – перетворення головної цілі організації у цілі окремих підрозділів, що працюють разом на один результат, таким чином загальна ціль розкладається на окремі складові [4]. На нашу думку, утворення стратегічної моделі необхідно розпочинати із визначення цілей спрямованості, що дозволяють точно визначити стратегічний напрям діяльності як всієї організації, так і окремих підрозділів, впливаючи на вибір оргмоделі. Наступним етапом згідно з визначеними цілями спрямованості і вищеописаного метода побудови дерева буде утворення дерева цілей організації з використанням конкретних критеріальних цілей. Потім необхідно переходити до розбудови стратегічних карт. Методика розбудови стратегічної карти достатньо відома, достатньо зрозуміло пояснена у [5]. Концепція Balanced Scorecard (BSC) передбачає використання ключових показників діяльності.

Моделювання організаційної структури є основою забезпечення ефективної роботи СУО, системи бюджетування. Для побудови організаційної та функціональної моделей використовуються два типи моделей – деревоподібні і матричні. У більшості випадків організаційна модель утворюється у відповідності з функціональною структурою підприємства. У процесі побудови бажано користуватися наступними принципами: рівень деталізації функцій відповідає рівню деталізації організаційних ланок, і взаємозв'язок організаційної та функціональної структури відбувається при формуванні матриці-розподільника функцій по організаційним ланкам. Результати розробки організаційної моделі документуються у “Положенні про організаційну структуру компанії”. Під функціональною моделлю розуміється ієрархічний перелік

функцій, що виконуються у компанії. Головна функція компанії – надання продукції та послуг. Подальша деталізація функціональних сфер проходить за методом вертикальної декомпозиції (за рівнями ієрархії) та методом горизонтального розподілу (за стадіями виконання – збір інформації, вироблення рішення, реалізація, облік, контроль, аналіз, регулювання) [7]. Кожна функція має свого виконавця. Функції регламентуються посадовими інструкціями та спеціальними інструкціями і розпорядженнями.

Під фінансовою моделлю у бізнес-моделюванні розуміється точний опис підприємства у розрізі джерел та структури формування його доходів і витрат з певним розподілом відповідальності [2]. Перш ніж приступити до збору, обробки та оцінки управлінської інформації, важливо чітко визначити, які підрозділи будуть надавати необхідні дані. З цією метою створюється фінансова структура підприємства, яка являє собою сукупність функціональних підрозділів компанії, пов'язаних єдиним бізнес-процесом з метою здійснення фінансового управління, ведення обліку та формування звітності, – центри фінансової відповідальності [6, 8]. Фінансова структура будується згідно загального принципу ієрархічності за методом побудови дерева. Результати розробки фінансової структури фіксуються у “Положенні про фінансову структуру”.

Побудові фінансової моделі має передувати створення організаційної, функціональної моделей. Перш ніж сформувати фінансову структуру, потрібно проаналізувати схему фінансових (ресурсних) потоків [9]. Як правило, усі фінансові потоки замкнені на якомусь ключовому підрозділі, з якого і необхідно розпочинати аналіз. Таким

чином, перший етап – визначення верхівки (ЦФВ першого рівня). Фінансові (ресурсні) потоки проходять крізь певні підрозділи, що являють собою елементи фінансової структури – центри обліку (ЦО). Центри відповідальності фінансової структури розподіляються згідно типу участі при формуванні фінансових потоків на ЦФВ, центри фінансового обліку – ЦФО (центри прибутку (ЦП), центри доходу (ЦД), центри інвестицій (ЦІ), місця виникнення витрат (МВВ)). На другому рівні виділяються укрупнені сфери діяльності – напрями бізнес-діяльності, проекти, дивізіони, підприємства (філії). Такий укрупнений ЦО може містити декілька юридичних осіб. На третьому та четвертому рівнях відокремлюються юридичні особи та усередині них – окремі департаменти, підрозділи, програми. Усередині підрозділів на наступних рівнях також можуть знаходитися МВВ та ЦФО – цехи, відділи тощо. Завершуючий етап побудови фінансової моделі – закріплення за ЦО конкретних статей прибутків (витрат), основних бюджетних документів, затвердження способів консолідації даних.

Побудова процесної моделі дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про структуру компанії та її бізнес-процесів, що може бути використана для подальшої оптимізації. Оскільки наявність організаційно-функціональної моделі є доброю вихідною позицією для початку процесного моделювання, то більшість методик опису бізнес-процесів починається з опису організаційно-функціональної моделі. Методики опису бізнес-процесів достатньо відомі. Основні характеристики бізнес-процесів: вхідний потік даних і ресурсів, вихідний результат, власник процесу, одержувач результату, ресурси, задіяні при

реалізації процесу, контрольні показники ефективності процесу та механізм реалізації. Отримані дані систематизуються та представляються в узагальнюючому звіті, який містить загальний перелік бізнес-процесів організації на верхньому рівні та опис діяльності підрозділів. Метою моделювання бізнес-процесів є систематизація інформації про компанію і її бізнес-процеси в графічній або табличній формі.

Інформаційна модель визначає склад і структури різних документів, облікових реєстрів, звітів і т.ін., а також їх представлення у базах даних інформаційних систем. До того ж, інформаційна модель визначає інформаційні зв'язки між центрами відповідальності, власниками бізнес-процесів, інформаційні потоки, схему документообігу, формат даних. При впровадженні СУО важлива не уся сукупність інформаційних потоків, а тільки управлінська інформація. Для цілей управлінського обліку використовуються як бухгалтерські, так і будь-які дані, необхідні керівникам для прийняття рішень. Такі дані можуть надходити як із внутрішніх, так і зовнішніх інформаційних джерел компанії. Задля уніфікації збору первісної інформації використовуються класифікатори управлінського обліку (КУО), що визначають та описують різні об'єкти обліку. Класифікатори необхідні також для однозначності тлумачення та стандартизації. До КУО можна віднести: типи продукції (робіт, послуг); основні та допоміжні бізнес-процеси; проекти; типи клієнтів; центри фінансової відповідальності; види витрат (доходів); статті калькуляції собівартості; види активів; види зобов'язань. Для групування управлінських даних у грошовому вимірі використовується УПР. На прикладі корпорації харчової

галузі “Олімп” розроблено повну бізнес-модель та визначено вплив формування її підмоделей на розробку СУО.

Розробка стратегічної моделі.

Даний етап розпочинається з визначення місії компанії. Місія компанії - виробництво високоякісної алкогольної і безалкогольної продукції для задоволення потреб вітчизняних і закордонних покупців. Видіння – корпорація “Олімп” стане поважним лідером у галузі виробництва лікеро-горілчаної продукції, орієнтованим на бездоганні відносини з клієнтами, задоволення їх потреб та забезпечуючим такі фінансові результати, які приведуть “Олімп” до першої четвірки компаній галузі. Наступна дія – проведення стратегічного аналізу. Згідно вищевикладеної методики побудова стратегічної моделі розпочинається з визначення цілей спрямованості компанії, пріоритетних напрямів розвитку. Корпорація займає позицію претендентів на лідерство шляхом розширення географії охоплення,

освоєння нових сегментів ринку, розробки нових якостей товару. Далі визначаємо цілі спрямованості за головними функціональними напрямками – виробництво та маркетинг. У виробничій стратегії корпорація орієнтована на масове виробництво. У стратегії збуту обрано стратегію інтенсивного збуту з продуктово-диференційованим маркетингом. Наступним етапом методики побудови стратегічної моделі буде утворення дерева цілей організації з використанням конкретних критеріальних цілей. Дерево цілей допомагає обрати пріоритетні напрями розвитку та полегшує наступний етап побудови моделі - визначення стратегічних цілей з точки зору задоволеності клієнтів, власників, ефективності бізнес-процесів і персоналу (побудови стратегічних карт). Згідно методики побудови дерева цілей було утворено дерево цілей корпорації “Олімп” (див. рис.2).

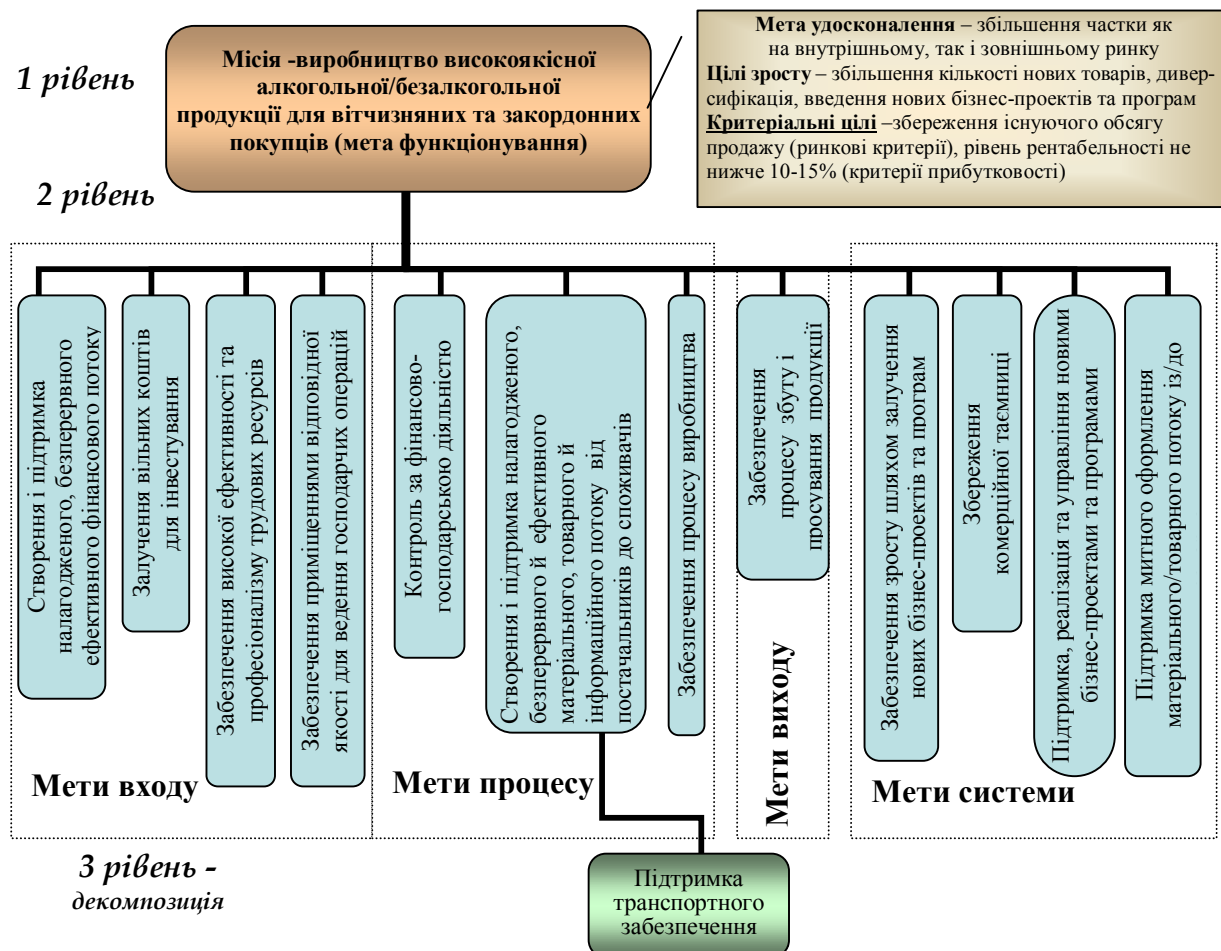


Рис.2. Дерево цілей корпорації “Олімп” (1-2 рівні)

Модель бізнес-процесів. У корпорації “Олімп” на 1-2 рівнях відбуваються стандартні бізнес-процеси, визначені в методиці побудови моделі бізнес-процесів. Загальне уявлення про бізнес-процеси, що відбуваються у корпорації на 1-2 рівнях, надає схема на рис.3, утворена графічним способом з накладенням деревовидної організаційної структури задля пояснення сфери діяльності підрозділів.

Так, перший рівень бізнес-процесів (корпорація взагалі) зображений у вигляді системи, що переробляє вхідні дані (фінансові ресурси, інформація, трудові ресурси, сировина, матеріали, комплектуючі, технології, обладнання, інструменти, імпортована продукція, повернення), має власника процесу (персонал) та вихідний результат (звітна інформація – бухгалтерська, фінансова, податкова, вироблена продукція/послуги, інформація про діяльність компанії, сировина, матеріали інші ресурси, відходи виробництва, сплата податків і зборів, дивідендів, повернення). Бізнес-процеси, діяльність корпорації обмежені різними регламентними засобами як внутрішніми, так і зовнішніми (закони, нормативи, ліміти, стандарти, вимоги, зобов'язання, стратегії). До складу бізнес-процесу входить сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюється над вхідними ресурсами (даними) для отримання вихідних результатів. Сам процес здійснюється за допомогою певного механізму на базі технологій, обладнання, інших матеріальних (нематеріальних) активів. Події, що ініціюють процес діяльності корпорації, – замовлення, запити, звернення. Контрольними показниками ефективності бізнес-процесу будуть рентабельність, прибуток. Одержувачами результатів є зовнішнє середовище – державні органи, інші підприємства, споживачі продукції/послуг. З метою оптимізації інформативного графічного сприйняття контрольні показники, одержувачі результатів та перелік робіт/підпроцесів схематично не вказані. На другому рівні моделі бізнес-процеси поділяються за трьома основними видами – основні, забезпечувальні (допоміжні), розвитку (вдосконалення) та управління. Одержувачем результатів основних бізнес-процесів виступають

також бізнес-процеси допоміжні та розвитку (управління). Зі схеми видно, що деякі підрозділи корпорації 2-го рівня управління (МД, ВД) за характером діяльності, виконуваних функцій залучені як до основних бізнес-процесів, так і до допоміжних. Оскільки МД, окрім маркетингу, продажу, здійснює стратегічне управління (відстеження зовнішньої середовища, аналіз та вивчення конкуренції, розробка бачення, місії, стратегії, управління торгівельними марками (брендами)). ВД, окрім виробничих процесів, контролює розвиток технологій (удосконалення процесів, продукту, розробка нового проектування та дизайну продукції) за допомогою діяльності відділу виведення нових видів продукції та відділу якості. На третьому рівні процесної моделі відбувається подальша деталізація бізнес-процесів.

Побудова організаційної моделі компанії. Первісна розробка організаційної структури базувалася на основі її відповідності стратегічній моделі. На рис. 4 представлено 1-2 рівні організаційної структури. Організаційна структура корпорації “Олімп” відноситься до типу квазідивізійної лінійно-функціональної, бо хоча голова правління очолює корпорацію, управлінські рішення приймаються у більшості випадків колегіально на засіданні ради правління, на якому присутні його заступники по певним напрямкам діяльності. Рада правління заслуховує звіти менеджменту другого та третього рівнів управління. Підструктури третього, четвертого рівнів управління можуть бути як лінійними, функціональними, так і дивізійними. Так, маркетингова дирекція в своєму складі має дивізії за продуктовою ознакою (відділ продажу ТМ “Біленька”), дивізії за територіальною ознакою

(департамент “Північ”), функціональні підрозділи (“департамент продажу”,

“департамент маркетингу”, “відділ масмаркетингу” (реклама та акції)).

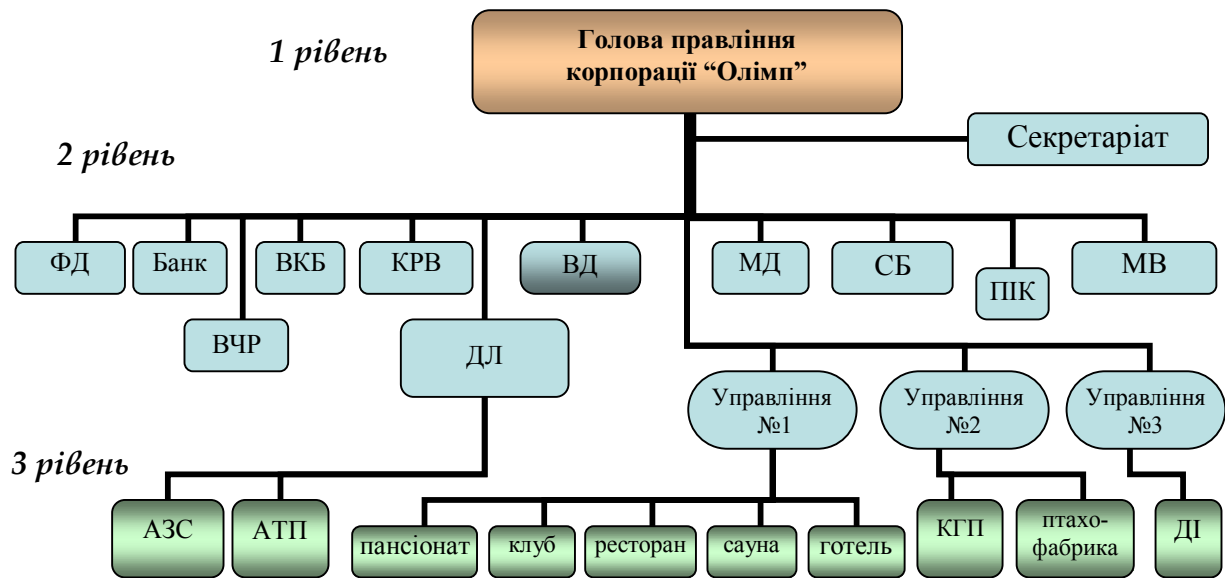


Рис. 4. Організаційна структура “Олімп” (1-2 рівні)

Виробничу дирекцію очолює директор, який одночасно є заступником голови правління по виробництву. Структуру і штат виробничої дирекції затверджує голова правління за узгодженням з директором виробничої дирекції відповідно до нормативів чисельності фахівців, а також з урахуванням обсягів роботи, особливостей виробництва і поставлених цілей і задач. До складу логістики (ДЛ) входять склади, відділ доставки, відділ експедиції, планово-економічне відділення, відділ якості. У зв'язку з необхідністю прийнято рішення про створення відділу обслуговування клієнтів у серпні 2004 р.

ВЛР відповідальний за наступні сфери: підбір персоналу, облік та атестація (оформлення трудових відносин; ведення обліку співробітників, внутрішнього кадрового діловодства; проведення оцінки ефективності праці, атестації співробітників), підвищення ефективності праці (створення і розробка пропозицій з ідеології і корпоративної культури; підвищення кваліфікаційного

рівня співробітників; оптимізація психологічного клімату в колективі, управління міжособистісними відносинами).

МД має розгалужену структуру: АУП, бухгалтерія, департамент маркетингу, відділ масмаркетингу, департамент продажу, департамент “Північ”, “Південь”, “Схід”, “Захід”, “Центр”, відділ продажу ТМ “Біленька”, відділ торговельного маркетингу, департамент експорту, фірмові магазини.

Контрольно-ревізійний відділ (КРВ) організаційно входить до структури компанії “Олімп” і підлягає безпосередньо голові правління товариства. Структуру і штатну чисельність КРВ затверджує голова правління по представленню начальника КРВ. Призначення на посаду начальника КРВ здійснюється наказом голови правління. Призначення на посаду інспекторів, фахівців здійснюється по представленню начальника КРВ. Роботою КРВ керує начальник відділу.

Згідно методики побудови організаційних та функціональних структур для моделювання можуть бути використані два типи моделей – деревоподібні та матричні. Для спрощення візуального сприйняття для оргструктури, функціональної використана деревоподібна модель, для

можливості відображення зв'язку оргструктури з функціональною була використана матрична модель. На побудову функціональної структури вплинули функціональні цілі корпорації, перелічені у стратегічній моделі.

Функціональна структура. Функціональна структура представлена на рис. 5.

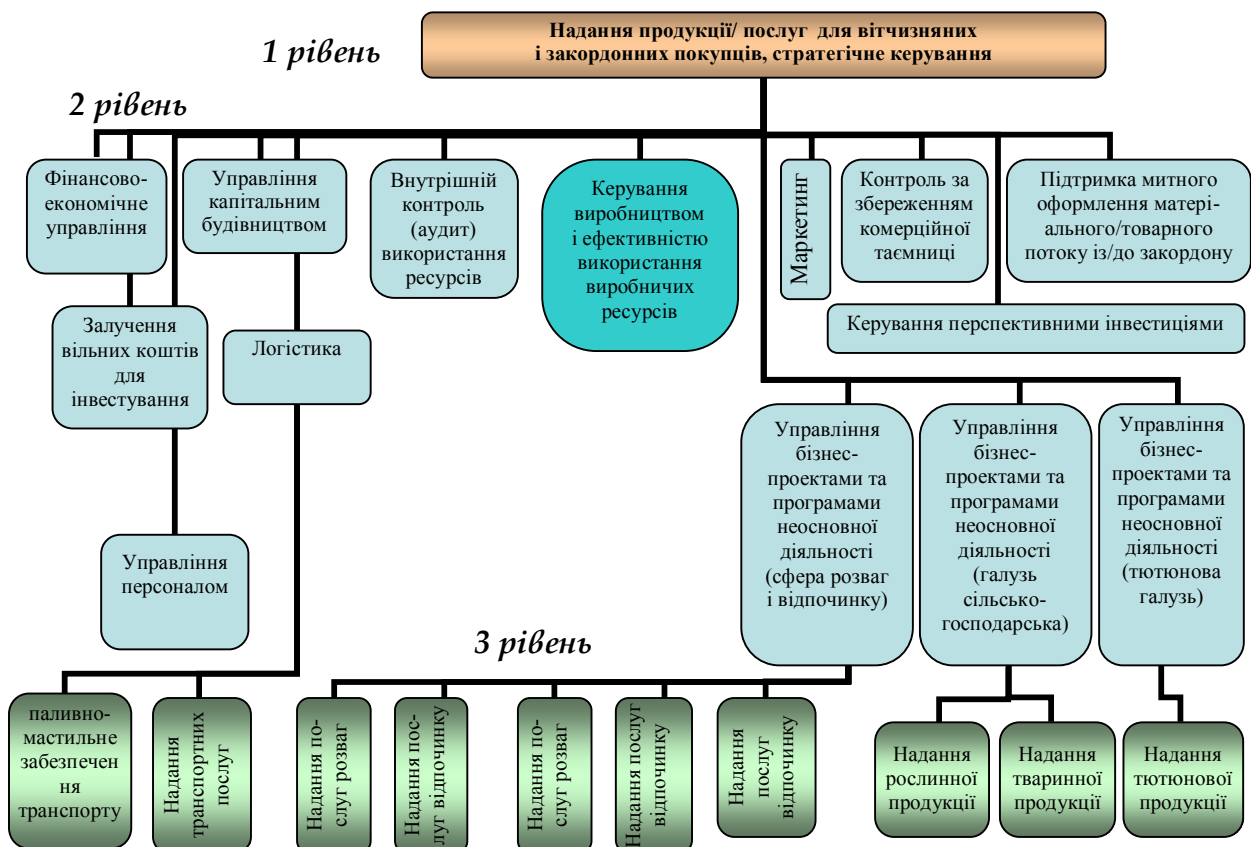


Рис. 5. Функціональна структура „Олімп” (1-2 рівні)

ВД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – управління виробництвом і ефективністю використання виробничих ресурсів.

МД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – маркетинг, у тому числі забезпечення розширення ринку (розмір ринку, частки на ринку та ін.), розробка асортименту продукції по

сортах і упакуванню, діяльність на ринку – представлення нового продукту і повторний випуск на ринок існуючих артикулів; рекламні і національні компанії; зміни в ціноутворенні, продаж, управління каналами та проникненнями (у скількох торгівельних точках продається продукція й у якому обсязі), координація діяльності по збуту і просуванню продукції.

ДЛ як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту

функціональної моделі - логістика (операційне прогнозування, сприяння процесам тактичного й операційного планування, обґрунтування планів виходячи з попередніх обсягів, базисне прогнозування, закупівлі, виконання планів закупівель, виробничі потужності постачальників, керування стримуючими факторами).

ФД як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – фінансово-економічне управління (регулювання грошових потоків фінансових і операційних планів).

ВЛР як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – управління персоналом. ВЛР виконує наступні завдання і функції: ведення методологічної, консультаційної і роз'яснювальної роботи з питань, що входять у компетенцію ВЛР; контроль у департаментах (відділах) дирекції дотримання прийнятих правлінням методологій, стандартів, правил і процедур; добір і прийом на роботу кваліфікованих співробітників, оформлення трудових відносин; побудова і розвиток професійної команди і стандартів організації робочого процесу; організація підвищення

кваліфікаційного рівня співробітників; вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників.

КРВ як структурному елементу організаційної структури відповідає означена функція менеджменту функціональної моделі – внутрішній контроль (аудит) використання ресурсів. Основними задачами і функціями КРВ є забезпечення заходів щодо схоронності матеріальних і коштів компанії, їхнього ефективного використання.

Розробка фінансової структури. Побудова фінансової структури здійснювалась на основі організаційної моделі наступним чином. Для оптимізації подання результатів дослідження представимо не повністю усю структуру корпорації "Олімп", а лише її найважливішу частину з рівнем заглиблення (деталізації) 4 (див. рис. 6). Згідно вищезгаданої методики розбудова фінансової структури розпочалася з визначення ключового підрозділу. Для корпорації "Олімп" усі фінансові потоки замкнені на ФД (фінансова дирекція). Представлення фінансової структури можливо двома методами: графічним у вигляді структури та матричним у вигляді таблиці. Обидва методи застосовуються з використанням принципу ієрархічності. Для початкового моделювання простіше усього використати графічний метод.

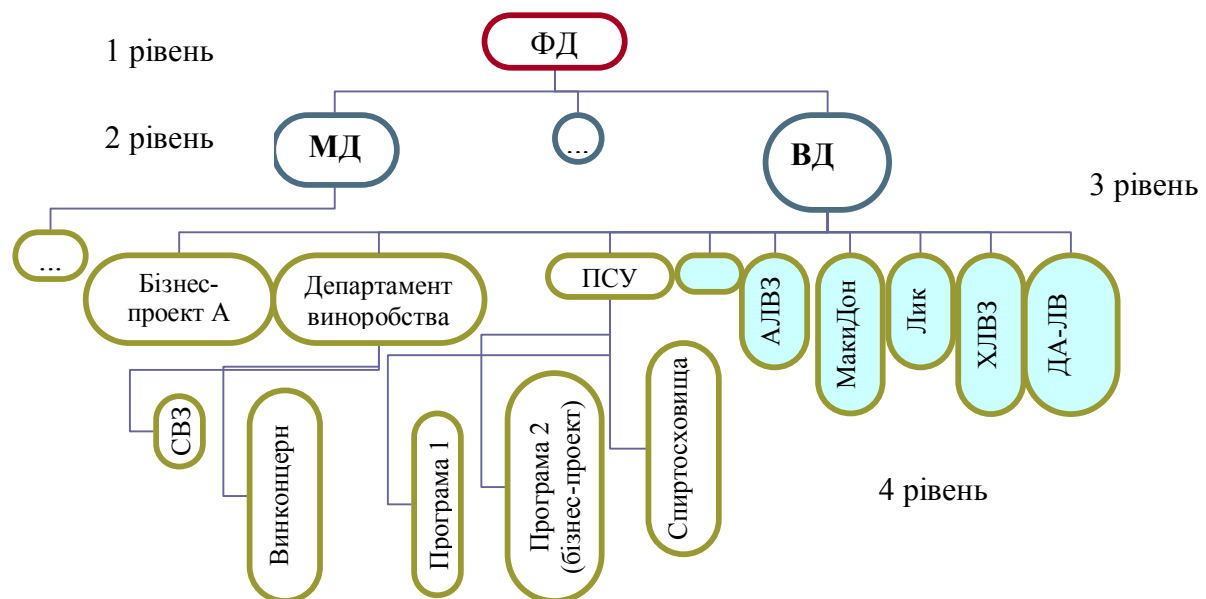


Рис. 6. Фінансова структура виробничої дирекції

ФД є ЦФІ сукупністю юридичних осіб, що сплачують кошти постачальникам підприємств корпорації, які виробляють продукцію, за матеріали, обладнання тощо, або ФД перераховують кошти на ЦФВ нижчого рівня для самостійного перерозподілу згідно затвердженим заявкам, що відповідають узгодженим планам бюджетів. ФД контролює усі фінансові потоки корпорації "Олімп", у тому числі фінансові потоки надходжень від покупців. Таким чином, основні потоки витрат на виробництво продукції йдуть через ВД (виробничу дирекцію), а основні потоки надходжень від покупців продукції через МД (маркетингову дирекцію). У складі фінансової структури) та з підрозділів (згідно організаційній структурі) нижчого рівня. Таким чином, основні ЦФВ на другому рівні – МД, ВД. На наступному рівні структури після ВД знаходяться як-то окремі бізнес-проекти, програми ("1", "2", "А"), збиткові заводи ("МакиДон", "АЛВЗ") та діючі підприємства ("Лик", "ХЛВЗ", "ДА-ЛВ"). Згідно методики необхідно кожний центр фінансової структури класифікувати. Оскільки МД і ВД – структурні підрозділи корпорації, діяльність яких безпосередньо пов'язана з отриманням та обліком прибутку, ВД відвантажує продукцію до МД (за своєю обліковою ціною, погодженою з МД), а МД здійснює продаж продукції безпосередньо покупцям за власною, погодженою з ФД, ціною. Тому МД та ВД відносимо до центрів прибутку (ЦП). У структурі МД є департамент збуту.

спрямована на отримання доходу і не передбачає облік прибутку, тому департамент відносимо до центру доходів (ЦД). На третьому рівні розглянемо центри фінансового обліку, фінансові потоки яких контролює та регулює ВД. Бізнес-проект "А" уявляє собою окрему, незалежну від корпорації, юридичну особу, що здійснює окремий бізнес-процес під замовлення ВД – до "А" надходять кошти, сировина або основні засоби від ВД і через деякий час після закінчення виробничого циклу до ВД надходить готова продукція, яка відвантажується до МД. Таким чином, "А" – це підрозділ, який безпосередньо контролює бізнес-проект, існує у майбутньому, тому він являє собою центр інвестицій (ЦІ). До аналогічного типу бізнес-процесу залучені заводи СВЗ, "Винконцерн" четвертого рівня структури. Структурні підрозділи (у т. ч. заводи), що залишилися на третьому рівні, є місцями виникнення витрат (МВВ), оскільки дані підрозділи відповідають лише за витрати, ці витрати керівництво МВВ може контролювати та регулювати. Фінансування діючих заводів здійснюється ФД згідно запланованого бюджету на підставі затвердженого виробничого плану. Фінансування збиткових заводів здійснюється ВД з погодженням ФД. Керівництво заводів може лише впливати на зменшення витрат.

Створення інформаційної моделі. Згідно методики створення інформаційної бази передбачало розробку класифікаторів УО, УПР для

уніфікації збору та реєстрації первісної інформації. Для потреб СУО, розподілу витрат у корпорації “Олімп” розроблені наступні основні класифікатори: центри витрат, статті калькуляції собівартості, статті витрат (доходів) – УПР, довідники продукції, види активів (види зобов’язань), довідники торгівельної мережі, довідник клієнтів (постачальників), довідник співробітників та ін. Для регулювання документообігу в автоматизованій СУО був підписаний наказ “Об утверждении Инструкции по делопроизводству” та розроблена сама інструкція. Схема документообігу також була відпрацьована для відстеження, ухвалення замовлень на виділення коштів шляхом прив’язки статей бюджетів, структурних підрозділів до керівництва та інших відповідальних за фінансовий контроль осіб шляхом розробки ієрархії затвердження.

Таким чином, для вирішення проблеми результативності постановки систем управлінського обліку на вітчизняних підприємствах підкреслено важливість і уточнено вплив процесів бізнес-моделювання економічної діяльності підприємств на формування складових системи управлінського обліку. Погоджуючись з думкою фахівців про ґрунтовність загальної методики постановки СУО на реалізації методики послідовної побудови повної бізнес-моделі підприємства, яка містить стратегічну, організаційну, функціональну, фінансову, бізнес-процесів та інформаційну підмоделі, визначено, що: 1) побудова стратегічної моделі визначає ключові показники, які входять до складу підсистеми ключових показників СУО; 2) у процесі побудови організаційної та фінансової моделей визначається коло центрів відповідальності, що входять до складу підсистеми обліку управлінської

інформації СУО; 3) завдяки розбудові інформаційної моделі визначається та уточнюється перелік і зміст класифікаторів, кодифікаторів управлінського обліку, коло нормативів (лімітів) та статті (реєстри) управлінського плану рахунків, що також входять до складу підсистеми обліку управлінської інформації СУО.

Література

1. Поздняков С.В. Теоретичні підходи до визначення системи управлінського обліку // Вісник Донецького університету. Сер. В “Економіка і право”. – 2004. – №1. – С. 206 – 215.
2. Григорьев Л.Ю. Современные технологии организации системы управленческого учета. – Санкт-Петербург: БИГ-СПб, 2001. – 32 с.
3. Ковалев С. Применение технологий бизнес-моделирования повышает эффективность совершенствования деятельности организации. – М.: В-Seminar.RU, 2003.
4. Фролов С.С. Цели организации. – М.: Iteam, 2003.
5. Строев А. Стратегическое управление компанией // Корпоративные системы.–2002.– №1.
6. Постановка системы бюджетирования / Описание проекта. – М.: Группа компаний “Тектон”, 2004. – 17 с.
7. Организационный анализ “функционала” при создании бизнес-модели предприятия / Методология бизнес-инжиниринга. – Санкт-Петербург: БИГ-СПб, 2001. – 6 с.
8. Молвинский А. Как разработать и внедрить систему управленческого учета на предприятии // Финансовый директор. – 2003. – № 5.
9. Дронченко О. Финансовая структура: первый шаг к бюджетированию // Финансовый директор. – 2002. – №6.