

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ САНАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

PROCESS APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL REHABILITATION OF THE ENTERPRISE

УДК 658.16

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-20>

Литовченко О.Ю.¹

к.е.н., доцент,
Харківський національний університет
міського господарства
імені О.М. Бекетова

Кузенко Т.Б.²

к.е.н., доцент,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

Сабліна Н.В.³

к.е.н., доцент,
Харківський національний
економічний університет
імені Семена Кузнеця

O. Lytovchenko

O.M. Beketov National University
of Urban Economy in Kharkiv

T. Kuzenko

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

N. Sablina

Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

Постановка проблеми. Сучасний етап функціонування економіки України характеризується високим ступенем прояву руйнівних факторів кризи, які об'єктивно обумовлюють низьку ефективність функціонування суб'єктів господарювання, призводять до появи високої кількості збиткових підприємств та підприємств-банкрутів, що в межах господарського механізму країни стає драйвером загальної макроекономічної нестабільності. Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від безлічі факторів, при цьому багато в чому породжені, крім факторів зовнішнього характеру, нераціональним управлінням господарською діяльністю самих підприємств, неефективним використанням позикових коштів, тобто факторами внутрішнього характеру. За умови проведення своєчасної санації (оздоровлення) чи реструктуризації більшість таких підприємств

У статті досліджена проблема застосування процесного підходу в управлінні фінансовою санацією вітчизняних підприємств, діяльність яких характеризується проявами кризових явищ та схильністю до банкрутства. Встановлено, що фінансова санація є найбільш дієвим засобом запобігання банкрутству підприємств. Розглянуто підходи до визначення санації та санаційної спроможності підприємства, виділено їх характерні риси. Досліджено сутність та переваги процесного підходу в управлінні підприємством та його прикладне застосування в контексті управління фінансовою санацією підприємств. З метою підвищення ефективності процесного управління в контексті проведення санаційних заходів запропоновано до використання реінжиніринг процесу управління фінансовою санацією підприємств та охарактеризовано його основні етапи.

Ключові слова: санація, санаційна спроможність підприємства, фінансова санація, управління фінансовою санацією, бізнес-процеси, реінжиніринг бізнес-процесів.

The article examines the topical issue of managing the financial rehabilitation of enterprises in a crisis situation, based on a process approach. The problem is that the process approach is not widely used in the management of domestic enterprises, although the concept of process management is quite popular in the developed countries of the world due to its high efficiency. The purpose of the article is to summarize the theoretical and methodological basis for the application of the process approach in the practical management of financial rehabilitation of domestic enterprises. In accordance with the goal, general scientific and specific methods were used in the work: analysis and synthesis – for studying the object and subject of research; historical-logical method – to clarify the concepts of «rehabilitation», «rehabilitation capacity of the enterprise», «financial rehabilitation»; the method of generalization and scientific abstraction – when studying and clarifying the content of financial rehabilitation management, establishing the relationship and subordination of the concepts of financial rehabilitation and the process approach to its management; system analysis – to determine the sequence of implementation of management procedures within the framework of the financial rehabilitation management process; modeling – to display the financial rehabilitation management model. As a result of the study, the key concepts regarding the process approach in the management of the financial rehabilitation of the enterprise were clarified, their main features and characteristic features were determined. The formation of the financial rehabilitation management model is proposed to be carried out in the BPWin software product according to the IDEF0 standard, the features of which are that it allows you to present the process improvement algorithm in the form of a diagram, to visually present the sequence of stages of the simulated process. The practical value of the proposed approach is the universality and flexibility of the obtained model, which allows timely detection of problem areas, prompt response to existing shortcomings and improvement of management quality due to constant improvement of business processes.

Key words: rehabilitation, rehabilitation capacity of the enterprise, financial rehabilitation, management of financial rehabilitation, business processes, reengineering of business processes.

можуть розрахуватися з боргами і відновити діяльність, натомість, через недосконалість нормативно-правової та методологічної бази, а також обмеженість доступу до послуг кваліфікованих фахівців з антикризового менеджменту, велика чисельність потенційно життєздатних підприємств стає банкрутами. Відсутність на підприємствах бачення щодо вирішення означених питань шляхом застосування сучасної управлінської концепції на основі процесного підходу, що націлена саме на активізацію внутрішніх можливостей фінансового оздоровлення ще більше загострює існуючі протиріччя та поглиблює їх.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В розробку фундаментальних методологічних засад управління фінансовою санацією підприємств суттєвий внесок зробили: Бланк І., Копилук О., Мозенков О., Раєвнева О., Соколенко В.,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7852-4918>

² ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3013-9487>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1931-2851>

Салига С., Терещенко О. та інші. Дослідженню природи «бізнес-процесів» та впровадженню процесного підходу в управлінську практику присвячені праці Герасимової Г., Пономаренка В., Бартон Л., Мейерса Дж., Зіндера Е., Портера М., Харрінгтона Д. та інших. Однак, слід зазначити, що досі в методологічному плані недостатньо розробленими залишаються питання, що пов'язують управління фінансовою санацією підприємств з вибором та реалізацією відповідних санаційних заходів на основі процесного підходу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення теоретико-методичного підґрунтя щодо застосування процесного підходу в практичній діяльності управління фінансовою санацією вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємства, що постійно знаходяться під впливом факторів кризи, змушені ухвалювати швидкі й ефективні рішення щодо оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності діяльності, вибору методів й інструментів антикризового управління тощо. Найбільш дієвим засобом запобігання банкрутству підприємств є фінансова санація, ефективність якої залежить від організації процесу управління нею.

Управління фінансовою санацією – це ціле-спрямований вплив суб'єктів санації (власників або зовнішніх суб'єктів) на підприємство-боржник через систему послідовних взаємопов'язаних заходів, з метою погашення заборгованості, попередження банкрутства, відновлення платоспроможності і досягнення прибутковості і конкурентоспроможності в довготерміновому періоді. Єдиною генетичною основою, на якій базується механізм управління фінансовою санацією, є сприйняття підприємства як цілісності із чітко визначеною метою створення – прибутковістю діяльності, але яке знаходиться на певному етапі порушення рівноваги звичного устрою та функціонування.

Підхід до управління фінансовою санацією підприємства передбачає комплексне вивчення санації як однієї з найважливіших процедур, що функціонують у площині дії інституту банкрутства й використовуються для виведення підприємств із кризового стану, а також причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення стороннього капіталу та обґрунтованих стратегічних завдань санації.

Етимологічною характеристикою терміну «санація» є оздоровлення; профілактичний лікувальний захід; приведення до ладу, що за змістом відповідає походженню з латинської «sanare» – оздоровлення або одужання.

Економічний словник тлумачить санацію як систему заходів, здійснюваних для запобігання банкрутств промислових, торговельних, банківських монополій, визначаючи, що санація може

відбуватися злиттям підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; випуском нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшенням банківських кредитів і наданням урядових субсидій; перетворенням короткострокової заборгованості в довгострокову; повною або частковою купівлею державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [1]. Згідно законодавства України [2], санація – це система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміну організаційно-правової та виробничої структури боржника.

Санація – це складне поняття та комплексний процес, що має досить велику кількість передумов та факторів, які спричиняють її необхідність та зумовлюють особливості її проведення. На думку Бланка І., санація – це система заходів по фінансовому оздоровленню підприємства, що реалізуються за допомогою сторонніх юридичних або фізичних осіб та спрямовані на запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом та його ліквідації [3]. Натомість, зауважимо, що класичний підхід до санації передбачає не лише засоби сторонньої фінансової підтримки, але й реалізацію силами самого підприємства.

Деякі науковці визначають санацію як різновид реорганізаційної процедури. Таке трактування ми вважаємо недостатньо коректним, виходячи з сутності реорганізації, яка є «повною або частковою заміною власників корпоративних прав підприємства, зміною організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідацією окремих структурних підрозділів або створенням на базі одного підприємства декількох» [4]. В цьому сенсі, слід наголосити, що санація найчастіше поєднує реструктуризацію і фінансову санацію. Більш того, проведення реструктуризації без здійснення санації фінансової сфери просто не надає довгострокового позитивного ефекту.

На думку Терещенка О., санація – це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [5]. На нашу думку, таке визначення є найбільш комплексним, оскільки враховує всі можливі аспекти санації, а наявність окреслених заходів і є відображенням санаційної спроможності господарюючого суб'єкта. Виходячи з такого погляду, санація – це сукупність усіх

можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, що характеризує його санаційну спроможність.

Санаційна спроможність є головним критерієм прийняття рішення щодо санації чи ліквідації підприємства. На думку Руденко Є., санаційна спроможність являє собою складне і багатогранне поняття, яке може розглядатися з теоретичної та практичної сторін. З теоретичної точки зору – це поняття, яке охоплює комплекс економіко-статистичних та інших методів оцінювання фінансових можливостей підприємства для проведення санації. З практичної – санаційна спроможність уособлює економічну здатність підприємства до фінансового оздоровлення, наявність усіх необхідних складових для успішного здійснення його санації [6].

Сучасна наукова думка щодо тлумачення санаційної спроможності підприємства виходить з того, що її слід розглядати в контексті: здатності підприємства до подолання фінансово-економічної кризи та до виживання, тобто вона має визначатися наявністю у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, кадрових, виробничих, організаційно-технічних та правових можливостей, які встановлюють здатність до успішного проведення його фінансового оздоровлення [8; 9]; комплексного критерію прийняття рішення щодо санації, який узагальнює на основі глибини кризового стану сукупність критеріїв санаційного потенціалу для майбутньої діяльності, та передумови подолання кризи – можливість та реальність реалізації санаційної концепції [10]; прийняття інтегрального рішення щодо доцільності подальшого життєвого розвитку підприємства та можливості санаційного потенціалу підприємства подолати фінансову кризу [11]. Довгостроковий ефект підкреслює Ліснічук О., зосереджуючи свою увагу на баченні санаційної спроможності підприємства як сукупності можливостей підприємства для підтримання стійких тенденцій його розвитку в напрямках виробничої, соціальної, маркетингової та фінансової діяльності з метою забезпечення платоспроможності, конкурентоздатності та життєздатності у довгостроковій перспективі [7]. Слід також погодитися з тезою, що санаційну спроможність можна розглядати як комплексну природну характеристику соціально економічної системи, яка ґрунтується на здатності підтримувати її у збалансованому, стійкому стані, що створює передумови для успішного функціонування. Вона виступає своєрідним «економічним імунітетом» підприємства, що визначає його здатність до протидії негативним впливам факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, формуючи його здатність до самовідтворення [12]. Отже, виходячи з того, що кінцевою метою фінансової санації суб'єкта господарювання є забезпечення

його життєдіяльності у довгостроковому періоді, санаційна спроможність визначається здатністю підприємства до виживання. Така здатність може бути отримана в результаті ефективного управління фінансовою санацією та потребує комплексного структурованого підходу, що поєднує економічні, соціальні, правові та організаційні аспекти.

В останні роки в науковому середовищі поряд з іншими управлінськими технологіями все більше уваги приділяється процесному підходу, який дедалі стає одним із загально визнаних підходів до розкриття сутності будь-якого управління через відповідний набір взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності. Саме на виключній ефективності процесного підходу в управлінському процесі акцентують увагу науковці Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В., стверджуючи, що «одним із найбільш ефективних інструментів управління змінами є процесний підхід, або управління на основі бізнес-процесів підприємства» [13, с. 3].

Концепція процесного управління організацією BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами) розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основні принципи даної концепції – зрозумілість і прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій, використання програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем. Незалежно від ролі в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, бізнес-процесу притаманні основні елементи: власник (відповідальний за бізнес-процес), вхід, вихід, використовувані в роботі ресурси, результати. Кожна організація в залежності від власної сфери діяльності, розміру та інших унікальних особливостей формує унікальний, притаманний тільки одній компанії, набір бізнес-процесів, який внаслідок стає основою для процесного управління.

Процесний підхід передбачає виділення та опис окремих функцій менеджера. Управління також може розглядатися як процес, оскільки робота щодо досягнення цілей за допомогою інших – це не будь-яка одночасна дія, а серія безперервних пов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності організації. В контексті нашого дослідження, оскільки процес управління фінансовою санацією можна представити як сукупність використовуваних ресурсів та перетворення входів на виходи, то його можна розглядати як бізнес-процес, отже, застосування процесного підходу вважаємо достатньо обґрунтованим.

Процес управління являє собою суму функцій передбачення (встановлення мети), планування, організації, розпорядження, координації та контролю, тобто видів цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлених кооперацією і поділом праці всередині управлінського персоналу, яким властиве замкнене коло робіт (підфункцій), що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль у менеджерській діяльності.

Головною стратегічною метою санації є відновлення ефективної роботи підприємства в довгостроковому періоді. У процесі досягнення цієї мети необхідно узгодити такі тактичні цілі, як: сфера діяльності підприємства; асортимент продукції підприємства; коло споживачів продукції підприємства; основні показники діяльності підприємства (виручка, рентабельність, ліквідність тощо). Тактичні цілі мають збігатися у всьому кола зацікавлених у санації осіб, а також у осіб, задіяних у ній. За умови узгодженості тактичних цілей і заходів можливе не тільки досягнення стратегічної мети санації підприємства, але й її закріплення.

Планування передбачає розробку стратегії та тактики досягнення встановлених цілей та завдань, складання різних за предметом та термінами планів і відповідних графіків реалізації окремих заходів управління санацією, орієнтованих на досягнення визначеної мети щодо фінансового оздоровлення як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах.

Організація як функція у процесі управління санацією забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів щодо фінансового оздоровлення підприємства, тобто відповідає за процес їх виконання. З цією функцією пов'язано питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками процесу, а також повноважень обов'язків фахівців та персоналу, проведення систематичного контролю за перебігом їх виконання. При цьому великого значення набуває узгодженість в діях окремих фахівців та по окремих напрямках роботи, що визначається можливістю вертикальної та горизонтальної координації персоналу підприємства під час реалізації поставлених завдань щодо фінансового оздоровлення стану підприємства.

Щодо мотивації, то вона забезпечує використання відповідних регуляторів процесу управління санацією, що має поєднувати матеріальні (економічні) інтереси суб'єктів управління з моральними, психологічними мотивами. Функція контролю забезпечує нагляд і перевірку відповідності функціонування підприємства до встановлених показників плану фінансового оздоровлення, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевіряти результативність та ефективність окремих заходів, своєчасно вносити зміни до

розроблених планів тощо. Прийняття рішень в бізнес-процесі управління санацією слід розглядати як з'єднувальний елемент, який забезпечує вибір методів дослідження кризового стану, конкретної тактики фінансового оздоровлення з великої кількості альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями, а також обґрунтованість прийняття або відхилення окремих пропозицій зовнішніх санаторів та інвесторів стосовно умов їх участі в цьому процесі тощо.

Досліджуючи особливості застосування процесного підходу в управлінні, науковці Скляр Є. та Ксенофонтowa А. відзначають, що перехід уваги з окремих системних складових на бізнес-процеси дає можливість відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління. Серед недоліків процесного підходу автори зазначають: значне фінансування переходу з традиційних форм управління, складність сприйняття принципово нового погляду на менеджмент, недостатнє відображення взаємозв'язків між управлінськими елементами, звуження компетенції робітників. Відмічається відносно пласка побудова зв'язків між відділами та працівниками, що забезпечує максимальну орієнтацію компанії на запити споживача. Окрім цього, за рахунок мінімізації структур спрощується обмін інформацією між різними підрозділами, що дозволяє: усунути відчуженість підрозділів і посадових осіб; розглядати результати менеджменту не в статичі, а в динаміці; усунути «сліпі зони», тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості [14].

Початковою стадією процесного підходу до управління є виокремлення та опис всіх наявних бізнес-процесів підприємства, потім відбувається деталізація кожного процесу та застосування оціночних методів якісного та кількісного характеру. В контексті розгляду процесу управління фінансовою санацією підприємством нами пропонується до використання один з найбільш ефективних методів процесного управління – реінжиніринг бізнес-процесів. До використання даної технології керівники та менеджери підприємств вдаються в різних ситуаціях, переслідуючи власну систему цілей, але її доцільність в тому, що вона дає змогу реалізувати ті переваги для підприємства, які досягнути через інші управлінські підходи вкрай важко. Як зазначають Коцко Т.А., Шеховцова І.А., найчастіше очікування від використання реінжинірингу бізнес-процесів зводяться до вирішення проблем оптимізації витрат, їх зменшення; обмеження можливостей втрати доходів, прибутків підприємства; підвищення рентабельності; покращення якості продукції; прискорення процесів виробництва; підвищення ефективності системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій; наближення до споживача, більш повніше задоволення його потреб; підвищення керованості» [15]. На нашу

думку, обґрунтування рішень в процесі здійснення санаційних заходів на підприємстві також потребує критичної оцінки управлінських технологій з погляду їх санаційної спрямованості, на основі технології реінжинірингу цього бізнес-процесу, отже її вибір можна вважати достатньо обґрунтованим.

Реінжиніринг бізнес-процесів як метод фінансового оздоровлення підприємств було запропоновано М. Хаммером і Дж. Чампі в 1993 році і описаний в їх праці [16]. У процесі реінжинірингу проводиться аналіз здійснення процесу на поточний момент часу і розроблення удосконаленої моделі виконання, максимально наближеної до оптимальної. Невід'ємною частиною є розроблення плану переходу від поточної до модернізованої моделі управління. Головна мета реінжинірингу – позбутися зайвих компетенцій та функцій, правильно розподілити повноваження і відповідальність в організації, побудувати ефективну систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Управління процесом і кожною із дій, що входить до його складу (діяльністю, підпроцесом, процесом вторинного або наступних рівнів або функцією) відбувається із застосуванням особливих методичних прийомів, які включають: структурування і декомпозицію робіт; вимірювання; аналіз та оцінку рівня управління; безперервне вдосконалення та взаємозв'язок. Для зображення бізнес-процесів використовують бізнес-моделі – опис системи (текстовий або графічний) з визначенням рівнем деталізації, який дозволяє із заданою точністю розуміти й імітувати процес управління підприємством. Структуру бізнес-моделі можна представити у вигляді трьох основних складових: функціональна модель – бізнес-процеси й події, які ініціюють ці бізнес-процеси, вихідні результати; організаційна модель – організаційна структура підприємства й ролі, які виконуються в системі управління співробітниками підприємства; інформаційна модель – схема інформаційних потоків у контурі керування, побудована на базі функціональної моделі [13].

В межах цього дослідження формування моделі управління фінансовою санацією пропонується проводити у програмному продукті BPWin за стандартом IDEF0, особливостями якого є те, що він дозволяє подати алгоритм удосконалення процесу у вигляді діаграми, наочно представити послідовність етапів модельованого процесу [17]. Реалізація цього стандарту передбачає уявлення про систему та межу, яка відокремлює її від зовнішнього світу (інших систем). Взаємодія системи з навколишнім світом описується як вхід (ресурс, який переробляється системою – показується з лівої сторони блоку), вихід (результат діяльності системи – показується з правої сторони блоку), управління (стратегії і процедури,

під управлінням яких проводиться робота – показується з верхньої сторони блоку) і механізм (ресурси, необхідні для проведення роботи – показується з нижньої сторони блоку). Знаходячись під дією управлінських впливів, система перетворить «входи» у «виходи», використовуючи механізми перетворення. У IDEF0 система представлена як сукупність взаємодіючих робіт або функцій. Така функціональна орієнтація є принциповою – функції системи аналізуються незалежно від об'єктів, якими вони оперують. Це дозволяє чіткіше моделювати логіку і взаємодію процесів організації.

Моделювання бізнес-процесів по своїй суті, – формалізований, виконаний за певними правилами опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що визначають вибір подальших дій, виходячи з ситуативного факту. У моделі бізнес-процесів певні послідовності окремих дій об'єднуються у відповідні процедури і сценарії бізнес-процесів, також описується взаємодія фахівців різних підрозділів в рамках одного бізнес-процесу. Процес моделювання системи починається з побудови контекстної діаграми, яка є вершиною деревовидної структури діаграм і є найзагальнішим описом системи і її взаємодії з зовнішнім середовищем. Після опису системи в цілому проводиться розбиття її на фрагменти. Це процес формування функціональної декомпозиції, а діаграми, які описують кожен фрагмент і взаємодію фрагментів, є діаграмами декомпозиції. До прикладу, на рис. 1. наведемо принципову контекстну діаграму удосконалення процесу управління фінансовою санацією підприємства, а на рис. 2–4 – відповідні декомпозиції цієї контекстної діаграми.

На контекстній діаграмі наявні наступні елементи: вхід, вихід, управління, механізми. Вхід бізнес-процесу – об'єкт бізнес-процесу (процедура, операція), котрий взаємодіє з зовнішніми бізнес-процесами та отримує від них інформацію (ресурси). В нашому випадку входом є фінансова звітність підприємства, а саме баланс та звіт про фінансові результати. Вихід бізнес-процесу – об'єкт бізнес-процесу, котрий взаємодіє з зовнішніми бізнес-процесами та передає їм інформацію (ресурси), які є результатом виконання бізнес-процесу. Для даної моделі на виході будуть отримані рекомендації щодо удосконалення процесу управління фінансовою санацією підприємства. В якості елемента управління виступає методична та нормативно-законодавча база – Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника» та методика розрахунку інтегральної оцінки (на основі методу таксономічного аналізу). У якості механізму, що

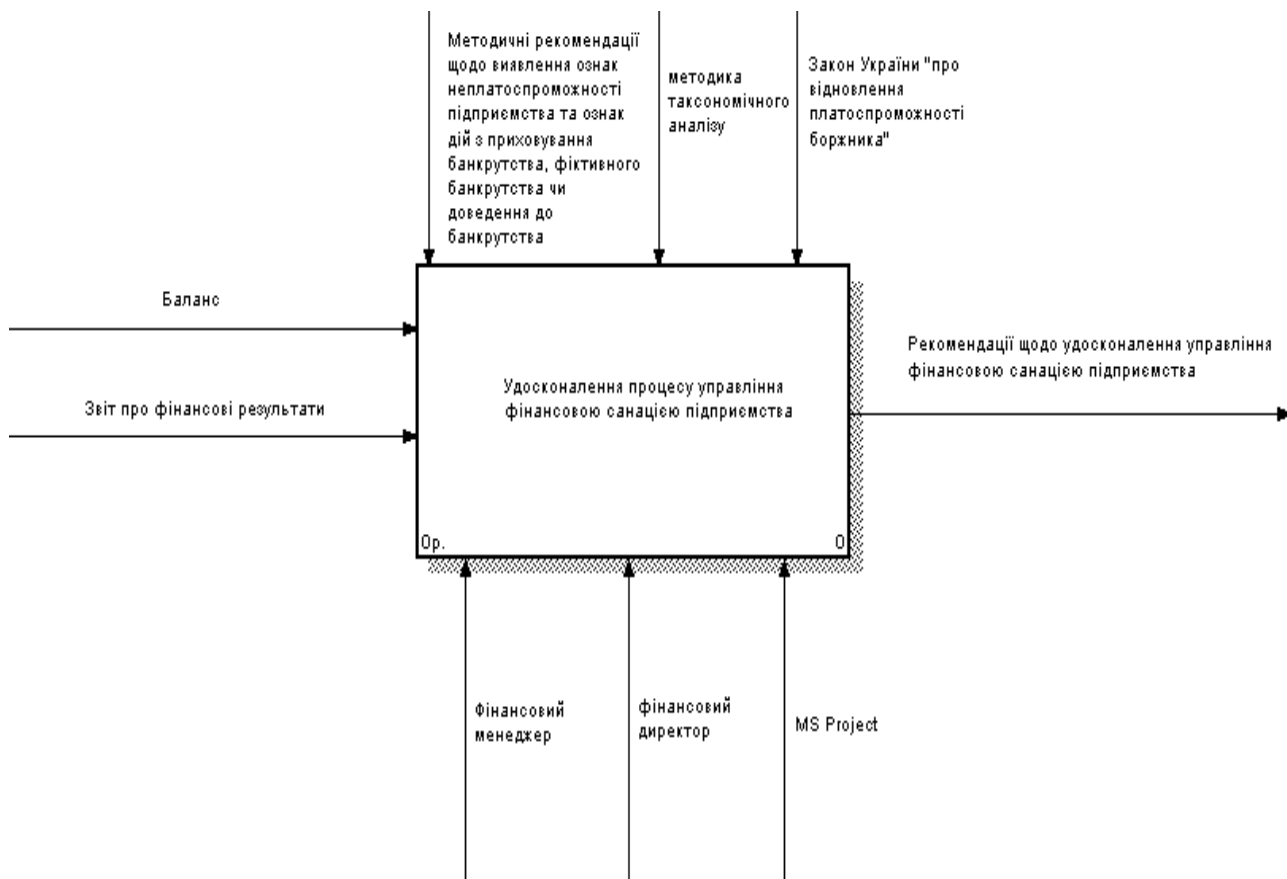


Рис. 1. Контекстна діаграма удосконалення процесу управління фінансовою санацією підприємства

Джерело: складено авторами

призводить до дії виступають фахівці з фінансового менеджменту підприємства та програмний продукт MS Project.

Інформація, що представлена на контекстній діаграмі верхнього рівня, спершу розкладається на основні підроботи за допомогою створення дочірньої діаграми, тобто декомпозиції композиції контекстної діаграми, а в подальшому кожний її блок – до необхідного ступеня деталізації. Так, на рис. 2 показана декомпозиція контекстної діаграми, яка передбачає наявність таких функціональних блоків: оцінка санаційної спроможності підприємства, розробка санаційних заходів та розробка графіка реалізації санаційних заходів.

При цьому з вищеперерахованих елементів управлінням першої функції є Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства та методика таксономічного аналізу, а другої та третьої – Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника». Механізмом у перших двох випадках є фінансовий менеджер, а у останньому – MS Project та фінансовий директор. Також з рис. 2. видно, що у результаті виконання першої функції нами передбачається

отримати належний рівень санаційної спроможності підприємства, другої – сукупність санаційних заходів, третьої – сформовані рекомендації щодо удосконалення процесу управління фінансовою санацією.

На рис. 3. зображено декомпозицію функціонального блоку «Оцінка санаційної спроможності підприємства», на якій відображено три функціональні блоки, які можна інтерпретувати наступним чином: на підставі вхідної інформації – даних балансу та звіту про фінансові результати – відбувається вибір показників, що характеризують санаційну спроможність підприємства та у результаті якого сформовано набір показників, які характеризують майновий та фінансовий потенціал підприємства.

Більш детально процес вибору показників, що характеризують санаційну спроможність, зображено на рис. 4. Бачимо, що першим кроком в межах реалізації даного функціонального блоку передбачено визначення напрямків оцінки санаційної спроможності. До таких напрямків доцільно віднести оцінку майнового потенціалу та оцінку фінансового потенціалу. Оцінка майнового потенціалу надає можливість охарактеризувати наявні та потенційні можливості активів підприємства,

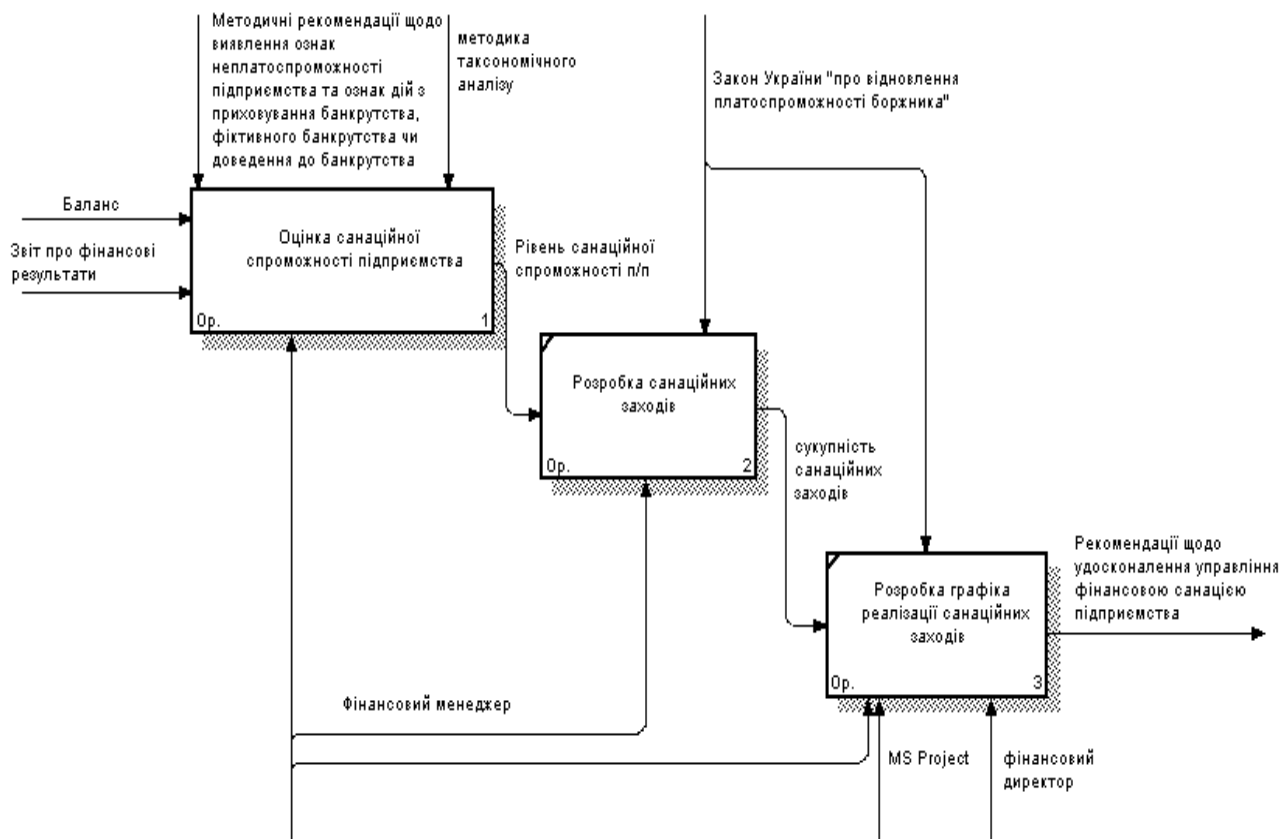


Рис. 2. Декомпозиція контекстної діаграми (стандарт IDEF0)

Джерело: складено авторами

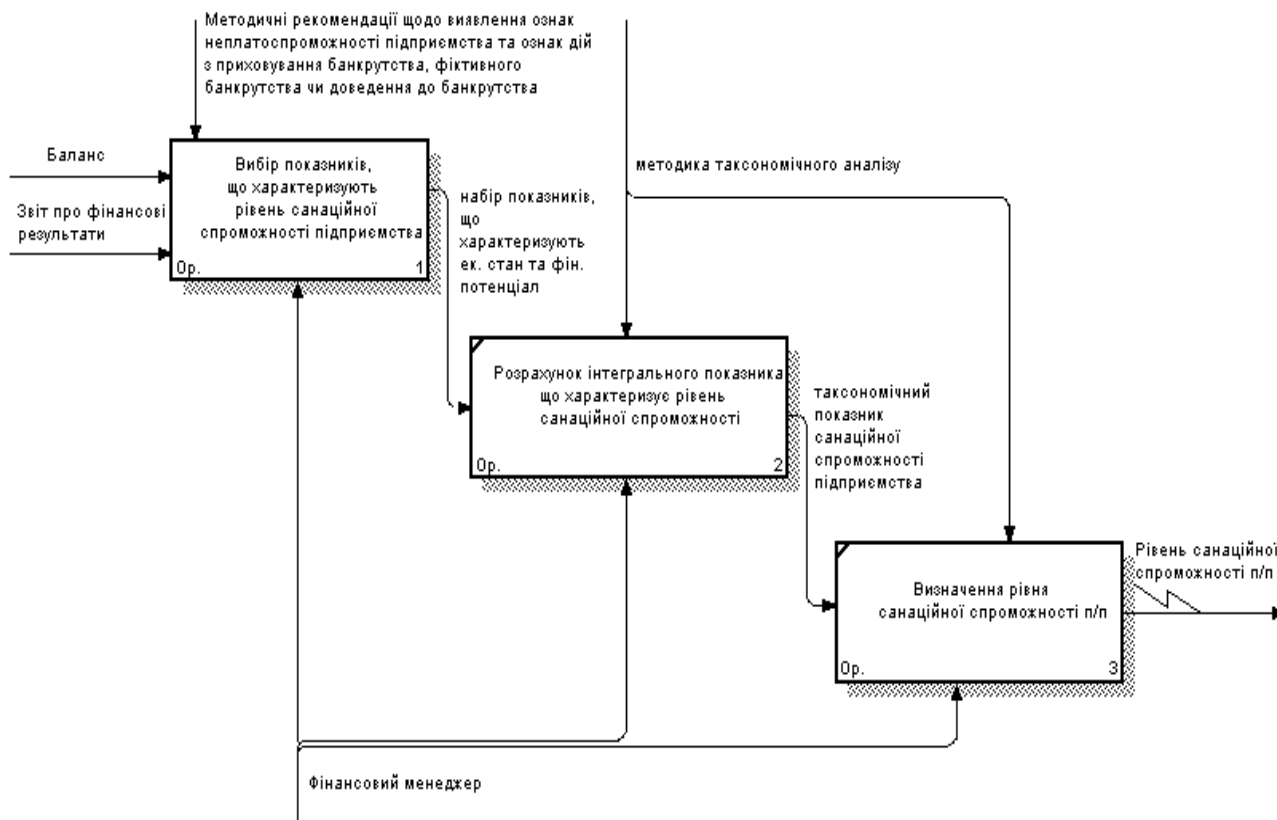


Рис. 3. Декомпозиція функціонального блоку «Оцінка санаційної спроможності підприємства»

Джерело: складено авторами

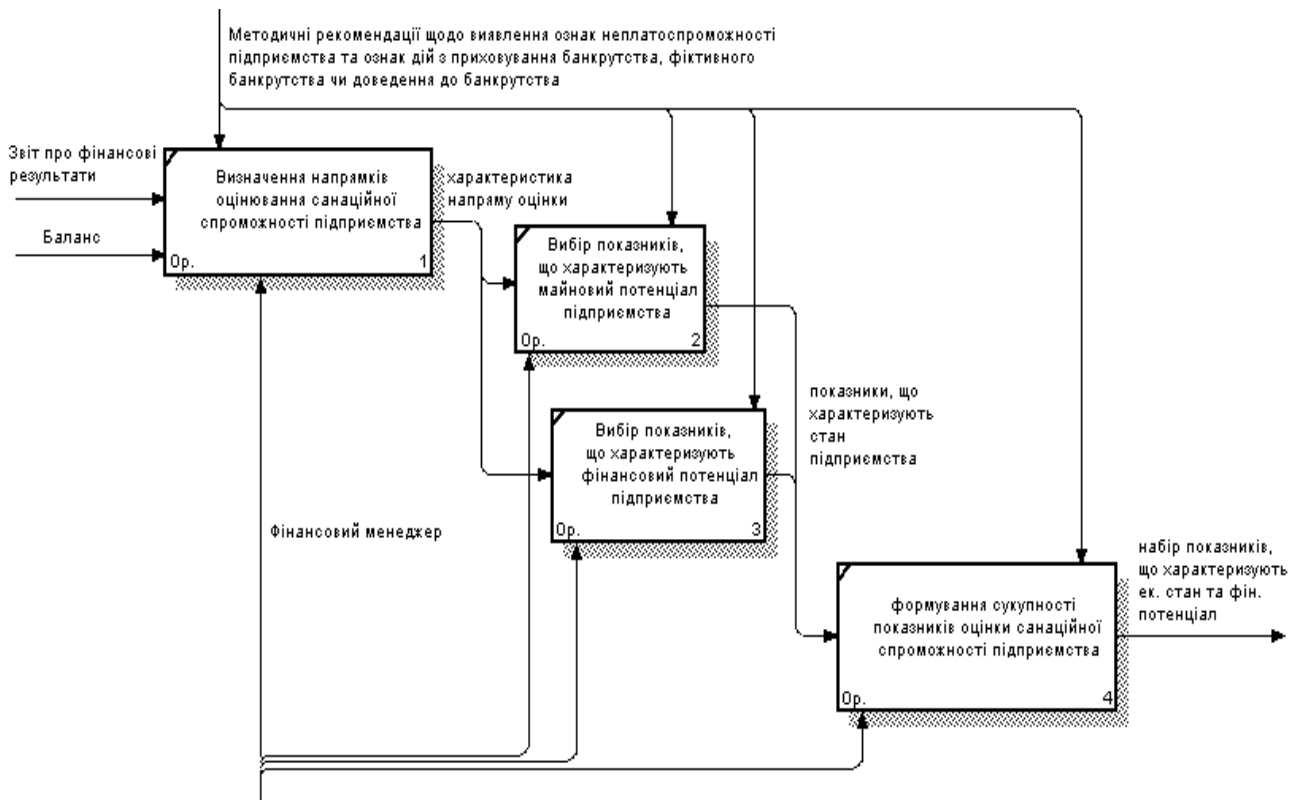


Рис. 4. Декомпозиція функціонального блоку «Вибір показників, що характеризують рівень санаційної спроможності підприємства»

Джерело: складено авторами

які використовувались у процесі господарської діяльності з метою отримання прибутку, а оцінка фінансового потенціалу дає характеристику наявних фінансових ресурсів та таких, що підприємство може залучити у процесі санації. Відповідно до визначених напрямків обирають відповідні показники, що характеризують майновий стан та фінансовий потенціал підприємства. На наш погляд, до показників, що характеризують: майновий потенціал підприємства доцільно віднести наступні: питома вага оборотних активів; питома вага дебіторської заборгованості; фондвіддача; коефіцієнт оборотності активів; коефіцієнт оборотності оборотних активів тощо. У якості показників, що характеризують фінансовий потенціал можуть бути: коефіцієнт автономії; питома вага поточних зобов'язань у структурі фінансових ресурсів; коефіцієнт фінансового ризику; коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень; питома вага нерозподіленого прибутку (нерозподіленого збитку) у структурі пасивів підприємства. Сформувавши відповідний масив показників у розрізі досліджуваних років, можна провести інтегральну оцінку управління фінансовою санацією підприємства шляхом розрахунку таксономічного показника рівня санаційної спроможності. Метод таксономічного аналізу полягає у зіставленні об'єктів, які характеризуються великою кількістю

ознак та допомагає вирішити проблеми впорядкування багатомірного статистичного матеріалу у єдину кількісну характеристику. Розрахований таксономічний показник синтетично характеризує зміни значень ознак досліджуваних груп. Метою такої узагальненої оцінки є виявлення здатності використовувати підприємством наявні у нього активи та фінансові ресурси та залучати додаткові кошти з метою фінансування санаційних заходів та забезпечення виходу з кризи. Порівнюючи отримані значення інтегрального показника санаційної спроможності підприємства зі значеннями за шкалою Харінгтона, фінансовий менеджер визначає рівень санаційної спроможності та формує необхідну інформацію для відповідних управлінських рішень. Таким чином, використання методології структурно-функціонального моделювання дає можливість ефективно забезпечити всі аспекти моделювання процесу управління фінансовою санацією підприємства, структурувати та упорядкувати їх. Отриманий результат передбачає необхідність подальшого підвищення рівня санаційної спроможності аналізованого підприємства шляхом розробки плану санації та контролю за його виконанням.

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку. На сьогодні процесний підхід є одним із найбільш ефективних

інструментів управління змінами на підприємствах. Застосування процесного підходу в управлінні фінансовою санацією дає можливість відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління, дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, оперативно реагувати на існуючі недоліки та підвищувати якість управління за рахунок постійного вдосконалювання бізнес-процесів. Подальші перспективи дослідження полягають в розробці інструментів управління фінансовою санацією на основі процесного підходу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Завадський Й., Осовська Т., Юшкевич О. Економічний словник. Київ. Кондор. 2006. 356с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf.
2. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 р. № 2343-XII зі змінами та доповненнями. *Законодавство України*. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
3. Бланк І. Фінансовий менеджмент. Київ. Ніка-Центр, Ельга, 2002. 528 с.
4. Аистова М. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. Москва. Альпина Паблишер. 2002. 287 с.
5. Терещенко О. Антикризисное финансовое управление на предприятии : монографія. Київ. КНЕУ. 2006. 268 с.
6. Руденко Є. Оцінка санаційної спроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2012. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2012_7_14.
7. Лісничук О. Розрахунок санаційного потенціалу підприємства: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Інноваційна економіка*. 2012. № 5 (31). С. 51–56.
8. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: учебное пособие для вузов. Москва. ЮНИТИ-ДАНА. 2001. 223 с.
9. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ. КНЕУ. 2004. 412с.
10. Передерієва С. Критерії оцінки санаційного потенціалу підприємства-боржника. *Економічний аналіз*. 2011. № 9 (3) С. 233–236.
11. Андрущенко О. Теоретико-методичні підходи до визначення санації та санаційної спроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_51.
12. Булович Т. Управління санаційною спроможністю підприємства як передумова його виживання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 2. С. 161–167.
13. Пономаренко В, Мінухін С., Знахур В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків. ХНЕУ. 2013. 244 с.
14. Скляр Є., Ксенофонтова А. Процесний підхід до управління підприємством в контексті анти-

кризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 155–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/espros_2020_156_30.

15. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 466–472.

16. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. Альпина Паблишер, 2015. 270 с.

17. Шкіль Р. Аналітичний огляд методів моделювання бізнес-процесів в електронній комерції. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2008. № 25. С. 194–198.

REFERENCES:

1. Zavadskyi Y. & Osovska T. & Yushkevych O. (2006) Ekonomichniy slovnyk [Economic dictionary]. Kyiv. Kondor, 356 p. Available at: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI/KONDOR/EKONOMIC_SL_2006.pdf. (in Ukrainian)
2. Zakon Ukrainy «Pro vidnovlennia platospromozhnosti borzhnyka abo vyznannia yoho bankrutom» (1992) [About restoring the debtor's solvency or declaring him bankrupt]. 2343-XII. *Zakonodavstvo Ukrainy*. Available at: <https://www.rada.gov.ua>. (in Ukrainian)
3. Blank I. (2002) Finansovy menedzhment [Financial management]. Kyiv. Nika-Tsentr, Elha. (in Ukrainian)
4. Aistova M. (2002) Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam [Enterprise Restructuring: Management Issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to change]. Moskva. Al'pina Pablisher, 287 p. (in Russian)
5. Tereshchenko O. (2006) Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: monohrafiia [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph] Kyiv. KNEU, 268 p. (in Ukrainian)
6. Rudenko Ye. (2012) Otsinka sanatsiinoi spromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Evaluation of rehabilitation capacity of agricultural enterprises] *Ahrosvit*, no. 7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2012_7_14. (in Ukrainian)
7. Lisnichuk O. (2012) Rozrakhunok sanatsiinoho potentsialu pidpriemstva: zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniana praktyka [Calculation of rehabilitation potential of the enterprise: foreign experience and domestic practice]. *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5(31), pp. 51–56. (in Ukrainian)
8. Rodionova N.V. (2001) Antikrizisnyy menedzhment : ucheb. posobie dlya vuzov [Anti-crisis management: textbook for universities]. Moskva. YuNITI-DANA, 223 p. (in Russian)
9. Tereshchenko O. (2004) Finansova sanatsiia ta bankrutstvo pidpriemstv: Navch. posibnyk [Financial rehabilitation and bankruptcy of enterprises]. Kyiv. KNEU, 412 p. (in Ukrainian)
10. Pieriedierieva S. (2011) Kryterii otsinky sanatsiinoho potentsialu pidpriemstva-borzhnyka [Criteria for assessing the rehabilitation potential of the debtor enter-

prise]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 9 (3), pp. 233–236. (in Ukrainian)

11. Andrushchenko O. (2011) Teoretyko-metodychni pidkhody do vyznachennia sanatsii ta sanatsiinoi spromozhnosti pidpriemstva [Theoretical and methodical approaches to the definition of remediation and remediation capacity of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_51. (in Ukrainian)

12. Bulovych T. (2009) Upravlinnia sanatsiinoiu spromozhnistiu pidpriemstva yak peredumova yoho vyzhyvannia [Management of the rehabilitation capacity of the enterprise as a prerequisite for its survival]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, tom. 2, pp. 161–167. (in Ukrainian)

13. Ponomarenko V. & Minukhin S. & Znakhur V. (2013) Teoriia ta praktyka modeliuvannia biznes-protseviv: monohrafiia [Theory and practice of modeling business processes: monograph]. Kharkiv. KhNEU, 224 p. (in Ukrainian)

14. Skliar Ye. & Ksenofontova A. (2020) Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom v konteksti antykrizovoho rozvytku [Process approach to enterprise

management in the context of anti-crisis development]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 156, pp. 155–158. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_156_30/. (in Ukrainian)

15. Kotsko T. & Shekhovtsova I. (2017) Reinzhy-niryh biznes-protseviv yak tekhnolohiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy palyvno-enerhetychnoho kompleksu [Reengineering of business processes as a technology of anti-crisis management of enterprises of the fuel and energy complex]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 9, pp. 466–472. (in Ukrainian)

16. Khammer M. & Khershman L. (2015) Bystree, luchshe, desheвле. Devyat' metodov reinzhiniringa biznes-protseviv [Faster, better, cheaper. Nine methods of business process reengineering]. Alpina Publisher, 270 p. (in Russian)

17. Shkil R. (2008) Analitychnyi ohliad metodiv modeliuvannia biznes-protseviv v elektronni komertsii [Analytical review of business process modeling methods in e-commerce]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana*, vol. 25, pp. 194–198. (in Ukrainian)