

- Contingencies and Crisis Management. – 2013. – Vol. 21, № 1. – P. 5–16.
18. Van Laere J. Wandering Through Crisis and Everyday Organizing: Revealing the Subjective Nature of Interpretive, Temporal and Organizational Boundaries / J. Van Laere // Journal of Contingencies and Crisis Management. – 2013. – Vol. 21, № 1. – P. 17–25.
19. Wang Y. Construction and Evaluation of Enterprise Crisis Management Mechanism: Inspiration of HEXIE Management Theory from China / Y. Wang, Y. Xi // Proceedings of the 1st International ISCRAM Workshop. – Harbibi, 2006. – P. 1–8.

Литвин А. В.

ОГЛЯД ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті розглянуто основні академічні підходи до визначення організаційних криз. Разом із оглядом визначень поняття «криза» дослідниками сфери антикризового управління, наведено міркування щодо суті криз, їхнього впливу на підприємства та настанов управління ними. Зроблено висновки щодо розвитку подальших досліджень у сфері криз на підприємствах.

Ключові слова: організація, криза на підприємстві, антикризове управління, прийняття рішень, процесний підхід.

Матеріал надійшов 04.02.2014

УДК 658

Ляпало Г. Т.

МЕТОД ПОБУДОВИ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА БАЗІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз бізнес-процесів є важливим елементом для розуміння діяльності організації, її стану та перспективи розвитку. Такий аналіз, як правило, проводиться на базі загальнодоступної інформації, а також деяких внутрішніх джерел. Однак для інвесторів іноді внутрішні джерела є недоступними, а тому постає питання, як саме можна здійснити побудову моделі бізнес-процесів на базі фінансової звітності підприємства. У цій роботі показано шляхи побудови такої моделі та виокремлено основні функціональні центри процесів бізнес-одиниці, що формують основу функціонування підприємства.

Ключові слова: бізнес-процеси, фінансова звітність, моделювання, інвестування, менеджмент.

На сьогодні існує низка методів оцінки стану підприємства. Більшість з них базується на фінансовій звітності, оскільки доступ до внутрішньої документації може бути відсутнім, а звітність має бути у вільному доступі. Одним із найбільш вживаних серед таких прийомів є оцінка фінансових показників. Однак хоча він і є досить хорошим способом аналізу, все ж іноді не може дати комплексного уявлення про стан підприємства у довготерміновій перспективі, для чого потрібно розуміти суть процесів. Від-

повідно, логічним є питання про розробку моделей на базі фінансової звітності, які могли б дати комплексне уявлення про роботу підприємства загалом.

Огляд досліджень і публікацій. Моделі підприємства будуються провідними дослідниками в рамках системної динаміки, серед яких варто відзначити Кіма Уорена. Також низка дослідників визначають основні департаменти, які повинно включати підприємство, зокрема Т. Давенпорт, П. Берtrand, В. Абрамович, А. Філіповська

та ін. Однак у процесі огляду джерел не виявлено моделей чи рекомендацій з їх побудови на базі фінансової звітності. Основною метою цієї роботи є визначення підходу до моделювання підприємства, застосовуючи інформацію, що міститься у балансі, звіті про рух грошових коштів та звіті про фінансові результати підприємства.

Основні результати дослідження. Перш ніж розглянути основні центри функціонування підприємства, а також дослідити підходи до їх моделювання на базі звітності, варто усвідомити основні завдання підприємства та основних користувачів, для яких може бути цікавою така модель. Для правильного виконання функцій підприємства визначаються основні цілі [1]: 1) задоволення потреб персоналу підприємства; 2) адаптація структури підприємства до внутрішніх та зовнішніх чинників; 3) створення потенціалу для розвитку та безперервного існування; 4) задоволення вимог від контрагентів та до контрагентів.

Відповідно до цих функцій, дослідниками на чолі з Е. Хелфертом [2, с. 204; 3, с. 53; 4, с. 3; 5] прийнято виділяти такі основні зацікавлені сторони підприємства, як менеджмент, власники, інвестори та кредитори. Зокрема, деякі дослідники також виділяють і державу як окремого користувача, але в рамках цієї роботи все ж не розглядатиметься цей бік відносин, оскільки він впливає на підприємство, як правило, законодавчим шляхом, а також через податки та збори, що створюють «ефект рамок», але не мають активного впливу на перебіг процесів.

Зокрема, як відомо, менеджмент підприємства переважно цікавить операційна діяльність, своєчасність виконання поставлених вимог дебіторів, термін виконання вимог перед кредиторами, своєчасне вироблення та реалізація товарів тощо. Кредиторів цікавить своєчасність виконання перед ними вимог з боку контрагента, його надійність і платоспроможність. Відповідно, власників та інвесторів підприємства цікавить здатність підприємства генерувати прибуток і таким шляхом збільшувати вкладені ними активи.

Причому варто зазначити, що основними джерелами інформації для зацікавлених у діяльності підприємства сторін можна виділити такі як фінансова звітність підприємства, внутрішні інструкції, звіти окремих департаментів, система внутрішнього контролю тощо. Можна вказати й на те, що фінансова звітність належить до зовнішнього джерела інформації, тобто такого, що є доступним для зовнішніх (держави, кредиторів, акціонерів, інвесторів) та внутрішніх (ме-

неджмент) користувачів інформації, відповідно до національних та міжнародних стандартів. Однак інструкції, звіти та система контролю все ж належать до внутрішнього джерела і є доступними, як правило, лише для менеджменту.

Тепер треба зрозуміти потребу тих чи інших користувачів у інформації зовнішнього та внутрішнього характеру, а також доступність для них такої інформації.

Менеджмент цікавить інформація як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Основна мета менеджерів підприємства – організувати роботу ефективно, мінімізувати витрати та максимізувати прибуток. Відповідно, керівників цікавитиме інформація, зокрема, і про кількість людей на підприємстві, ситуацію у різних департаментах, стан компанії на ринку та дослідження маркетингового департаменту щодо стану ринку, на якому вони здійснюють свою діяльність, тощо. Менеджмент спирається і на фінансову звітність для того, щоб розуміти фінансовий стан компанії, а тому інформація, що є відкритою, також буде для них необхідною. Для менеджменту обидва джерела є доступними, а тому вся необхідна для аналізу інформація є у їхньому розпорядженні.

Для кредиторів єдиним джерелом доступу до інформації є фінансова звітність підприємства. Загалом їх цікавить, чи зможе компанія повною мірою покрити свої зобов'язання із відсотками. Ця інформація пов'язана із здатністю компанії генерувати прибуток, яка повною мірою може бути відображена за допомогою фінансової звітності. Отже, єдине джерело доступу до інформації для кредиторів є достатнім для усвідомлення суті підприємства з їхньої позиції.

Для власників, акціонерів та інвесторів підприємства, на думку багатьох дослідників, цікавою є здатність підприємства генерувати прибуток у короткостроковому та довгостроковому періоді. Однак слід зауважити, що не менш важливою для цієї категорії користувачів може бути й необхідність додаткового капіталовкладення у майбутньому та зростання вартості компанії. Отже, інвесторів та власників підприємства цікавить як короткостроковий, так і довгостроковий погляд на діяльність підприємства. Щодо короткострокового погляду, то тут цілком достатньо може бути фінансової звітності, оскільки з цього джерела видно, як підприємство генерує прибуток відносно вкладених у нього активів, чи можуть виникнути проблеми найближчим часом і наскільки компанія є стійкою у фінансовому плані. Цю інформацію можна легко отримати, поравувавши вільний грошо-

вий потік, поглянувши на прибуток, а також оцінивши низку фінансових показників на базі фінансової звітності. Якщо ж говорити про довгостроковий період, то тут може бути необхідною інформація внутрішнього характеру, зокрема про стан компанії на ринку, оскільки від цього залежить здатність компанії генерувати операційний прибуток у майбутньому, динаміку кількості працівників та їх продуктивність, тому що це вказує на потенційне зростання витрат бізнесу в майбутньому і, відповідно, ризиків, пов'язаних із цим. Інвесторів цікавитиме й інша інформація внутрішнього характеру, зокрема звітність окремих департаментів, оскільки проблеми компанії можуть бути непомітні у звітності, але мати досить вагомий вплив у майбутньому. На жаль, інвестори, акціонери та власники мають доступ виключно до фінансової звітності підприємства, що може завадити здійсненню глибшого аналізу стану підприємства та оцінці усіх можливих ризиків.

Отже, інвестори, акціонери та власники можуть бути зацікавлені у погляді на загальну структуру підприємства в плані функціонування різних департаментів. Доступ до внутрішньої інформації про підприємство, як правило, може бути закритим для цієї категорії користувачів, а тому постає проблема, як саме можна приблизно оцінити дані про різні сфери роботи підприємства на базі фінансової звітності.

Спочатку важливо є окреслити основні ланки підприємства, які можуть повною мірою відображати функціонування підприємства загалом, а також бути цікавими для зазначеної зацікавленої сторони. Серед основних відділів та процесів, окреслених низкою дослідників [6, с. 122; 7, с. 4; 8, с. 7], після проведеного аналізу прийнято рішення виділяти такі департаменти: маркетингу, продажів, логістики, виробництва, управління персоналом та фінансовий. Причому, спираючись на той факт, що у формі № 3 фінансової звітності прийнято виділяти окремо операційну, фінансову та інвестиційну діяльність, а також те, що Т. Давенпорт [6] у своїй роботі запропонував об'єднати департаменти маркетингу та продажів, операцій та логістики, виділено такі основні центри діяльності підприємства:

- операційний центр (діяльність, пов'язана з виробництвом товарів і послуг, виробничими циклами);
- центр збуту готової продукції (до нього входять департамент маркетингу, основною функцією якого є пошук «правильного» клієнта для продукції, департамент

продажів, функцією якого є власне реалізація виробленої продукції);

- центр залучення та обслуговування фінансових ресурсів (охоплює фінансовий департамент, який обслуговує капітал, а також залучає новий для задоволення потреб підприємства);
- центр факторів виробництва (сюди відноситься виробниче устаткування, а також персонал, залучений у процесі виробництва).

Виділення цих центрів функціонування підприємства дає змогу інвесторам відповісти на більшість запитань щодо довгострокової перспективи їхніх вкладів, тому що дає зрозуміти: наскільки ефективним є виробництво та який його обсяг; наскільки актуальною та конкурентною є продукція підприємства на ринку; наскільки ризиковим є підприємство з точки зору структури наявного капіталу; наскільки високим є потенціал факторів виробництва, а також витрати, пов'язані з їх утриманням (що, відповідно, може потягнути за собою додаткові ризики).

Після визначення основних центрів діяльності підприємства варто зрозуміти, яка саме інформація із фінансової звітності може бути корисною для відображення процесів у цих центрах. Однак слід зауважити, що для моделювання зазначених нами ланок в ідеалі лише фінансової звітності може бути замало, оскільки це може спричинити похибку через те, що звітність складається і публікується щороку, а отже, підрахунки можуть бути приблизними.

Для моделювання процесів операційного центру підприємства можемо скористатися формою № 1 фінансової звітності, класом рахунків № 2 «Запаси» [9] та річною собівартістю готової продукції. Знаючи оборотність запасів, величину запасів, обсяг реалізації за собівартістю, оборотність сировини та середньорічний обсяг сировини, можемо отримати уявлення про процеси в операційному центрі підприємства і створити модель цієї ланки.

Центр збуту готової продукції можемо змоделювати завдяки прорахунку динаміки по оборотності готової продукції, величини готової продукції, собівартості, виручці, витратам і чистому прибутку. Таким чином, можна простежити, чи зростає прибуток завдяки зниженню витрат, збільшенню ціни чи обсягу реалізації, а отже, зрозуміти, чи користується продукт, який виробляє підприємство, попитом на ринку.

Центр залучення та обслуговування фінансових ресурсів, по суті, може бути відображений за допомогою пасивної сторони балансу. Знаючи

обсяг виплат за кредитом щороку, можемо вирахувати ставку відсотка, за допомогою виручки та обсягу кредиторської заборгованості можемо вирахувати її оборотність.

Модель центру факторів виробництва можна зробити, знаючи виплати по заробітній платі зі звіту про рух грошових коштів та обсяг необоротних активів. Знаючи собівартість, можна вирахувати продуктивність факторів виробництва, співвідношення робочої сили та необоротних активів, а також, маючи дані за кілька років, падіння продуктивності за рахунок зношення обладнання.

Моделювання цих центрів можливо здійснити за допомогою програм «iThinkта Stella», розроблених компанією «iSee Systems», або програмного забезпечення «Powersim».

Висновки. Отже, основними зацікавленими сторонами підприємства є кредитори, менеджмент, власники та інвестори. Як основне джере-

ло інформації кредиторів цікавить передусім фінансова звітність, менеджмент, власників та інвесторів – фінансова звітність і внутрішня інформація, зокрема про результати діяльності окремих департаментів. Як відомо, власники та інвестори часто не мають доступу до внутрішньої інформації підприємства, а тому за допомогою фінансової звітності можуть побудувати та оцінити завдяки спеціальним програмам приблизні моделі центру операційного, із залучення та обслуговування фінансових ресурсів, зі збуту готової продукції, а також факторів виробництва як таких, що відображають діяльність основних департаментів підприємства. Надалі потрібно здійснити спробу створення таких моделей на базі фінансової звітності, перевірити їх адекватність і представити цей спосіб моделювання як альтернативу такому методу, як оцінка збалансованої системи фінансових показників.

Список літератури

1. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. ВНТУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/ekonomika/zmist.htm>.
2. Стоун Д. Бухгалтерский учёт и финансовый анализ : подготовительный курс / Д. Стоун, К. Хитчинг ; пер. с англ. Ю. А. Огибина и др. ; под общ. ред. Б. С. Лисовика и М. Б. Ярцева. – СПб. : АОЗТ «Литераполюс», 1993. – 272 с.
3. Erich A. Helfert. Techniques of financial analysis / A. Erich. – Richard D. Irwin, Inc, 1977. – 292 p.
4. Измайлова К. В. Финансовый анализ: Навчальний посібник / К. В. Измайлова. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
5. Бабушкина Е. А. Анализ финансовых показателей и коэффициентов [Електронний ресурс] / Е. А. Бабушкина. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/finanalysis/reports/ratios_system.shtml.
6. Davenport T. Putting the Enterprise into the Enterprise System / T. Davenport. – Harvard Business Review, 1998.
7. Bertrand P. A Business Process Management Approach to Enterprise Process Modernization [Електронний ресурс] / P. Bertrand, M. Fiammante // IBM Developer Works. – 2012. – Режим доступу: http://www.ibm.com/developerworks/bpm/bpmjournal/1206_portier/1206_portier.html.
8. Organizational Structure Description for Needs of Semantic Business Process Management. Poznan University of Economics, Knowledge Media Institute, 2008 [Електронний ресурс] / W. Abramowicz, A. Filipowska, M. Kaczmarek, M. Starzecka, A. Walczak. – Режим доступу: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.163.5700>.
9. Міністерство Фінансів України. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій від 09.12.2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11>.

G. Lyapkalo

METHOD OF MODELING OF BUSINESS-PROCESSES BASED ON INFORMATION FROM FINANCIAL STATEMENTS

Analysis of business-processes is one of the most important elements for understanding of an entity's performance. Such kind of analysis is usually committed based on internal and external sources of information. On the other hand, such kind of analysis can be quite useful for investors of an enterprise, but because of usually not available internal sources, the question arises of how to build such model based on financial statements only. In a current paper the ways of building such model based on financial statements is shown and the main centers of business-processes that are most important for a business entity's performance.

Keywords: business processes, financial statements, modeling, investment, management.

Матеріал надійшов 03.02.2014