

Ковшун Наталія Едуардівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Національного університету водного господарства
та природокористування;*

Костриченко Валентина Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Національного університету водного господарства
та природокористування;*

Синков Василь Володимирович

*здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня
Національного університету водного господарства
та природокористування*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

В сучасному економічному середовищі відбуваються постійні зміни у поєднанні з кризовими процесами, які були підсилені карантинними обмеженнями, а тепер і воєнним станом. Це призводить до турбулентності в діяльності підприємства, що негативно впливає на його стійкість. Функціонування і розвиток підприємства за таких умов актуалізують необхідність забезпечення його антикризової стійкості і вимагають прийняття раціональних антикризових рішень. Враховуючи, що діяльність окремого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру, виникає об'єктивна потреба у прийнятті рішень щодо їх вдосконалення. Забезпечення ключових параметрів діяльності підприємства, а саме, грошового потоку, платоспроможності, прибутковості, залежить від ефективного

економічного управління ланцюгом бізнес-процесів і стає одним із стратегічно важливих завдань підприємства.

В дослідженнях науковців найбільш поширеними визначеннями антикризової стійкості підприємства є такі, в яких акцент робиться на факті настання кризової ситуації та прийняття рішень щодо виходу з неї. Проте більш коректним у трактуванні такої стійкості є здатність підприємства не допускати кардинального впливу кризи на його фінансово-господарську діяльність. Опираючись на існуючі наукові погляди на дану категорію, нами пропонується під антикризовою стійкістю підприємства розуміти таку характеристику внутрішнього його стану і його положення в зовнішньому економічному середовищі, при належному рівні якої підприємство здатне не допускати виникнення кризової ситуації, а у випадку її настання може швидко відновити свою реальну вартість, маневруючи наявними ресурсами та приймаючи антикризові рішення [1, с. 211]. Саме тому особливої актуальності набувають питання оцінювання, ідентифікації та забезпечення необхідного рівня антикризової стійкості підприємства.

Найкращим чином методика оцінювання антикризової стійкості підприємства може бути побудована на основі комплексного підходу та з урахуванням принципів формування збалансованої системи показників. Як показали результати опитування [2], серед управлінських технологій саме така система найбільше використовується у світовій практиці. Збалансована система показників призначена дати відповіді на чотири найважливіших для підприємства запитання: як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект); як оцінюють підприємство клієнти (аспект клієнта); які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству виключні конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект); яким чином можна досягнути подальшого поліпшення становища підприємства (аспект інновацій і навчання).

Однією із ключових складових збалансованої системи показників є проєкція внутрішніх бізнес-процесів, яка визначає види діяльності, що найбільш важливі для досягнення цілей споживачів і акціонерів. Головними її показниками є такі: виконання замовлень,

постачання, планування виробництва і контроль, витрати, якість, продуктивність тощо [3, с. 81].

Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових бізнес-процесів [4; 5], від виконання яких залежить його успіх на ринку. Сутність бізнес-процесів підприємства розкривається через метод ланцюга цінностей. Відмінною особливістю бізнес-процесу порівняно з процесом узагалі є його бізнес-спрямованість у будь-якій діяльності та отримання прибутку (чи доходу) на основі ефективного використання потенціалу підприємства [5, с. 142].

Бізнес-процеси прийнято розділяти на три основні блоки: процеси розвитку, управління та моніторингу (до них відносяться стратегічне управління, операційне управління та управління комунікаціями); процеси здійснення основної комерційно-виробничої діяльності (будуть специфічними для кожного окремого підприємства; їх особливості обумовлені переважно видом діяльності підприємства та специфікою ринків збуту); забезпечуючі процеси (є унікальними для кожного окремого підприємства; їх особливості обумовлені видом діяльності підприємства, його розмірами та бізнес-моделлю; крім того, є такі типові бізнес-процеси: управління персоналом, документообігом, інформаційною інфраструктурою, безпекою) [6].

Управління бізнес-процесами підприємства можна представити як постійне їх поліпшення й оптимізацію. Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) представляє собою системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності. Процес вдосконалення бізнес-процесів – це сукупність послідовних дій, прийомів та засобів, що спрямовані на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог клієнтів.

Важливими інструментами процесного управління є підходи та методи щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Сучасна економічна теорія та практика господарювання розглядають тут такі два концептуальні підходи.

По-перше, поступовий (покроковий) підхід, який передбачає безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. Підхід базується на принципах управління якістю, запропонованих Е. Демінгом, та на основних положеннях циклу Шухарта – Демінга (Планування – Виконання – Перевірка –Коригування). Принципи Е. Демінга лягли в основу концепції загального управління якістю – TQM (Total Quality Management). В сучасній практиці застосовуються такі підходи до поліпшення бізнес-процесів: BPI (Business Process Improvement) – поліпшення бізнес-процесів; CPI (Continues Process Improvement) – постійне поліпшення процесів; ISO 9000 – Стандарти серії ISO 9000 [7, с. 106].

Для забезпечення безперервного (постійного) вдосконалення процесів (CPI) використовуються комплексні методи: теорія обмежень Голдратта, японська концепція поліпшення «Кайзен» (Kaizen), концепція «6 сигм» (Six Sigma), концепція загального управління якістю (Total Quality Management), концепція ощадливого виробництва (Lean production), концепція «нуль дефектів» (Zero defects).

Загалом, підхід постійного поліпшення направлений на одночасне комплексне удосконалення всіх бізнес-процесів підприємства, що беруть участь у виробництві продукту і спрямовані на досягнення визначеної мети за допомогою внутрішніх резервів, без залучення зовнішніх інвестицій; програми розробляються на перспективу і мають тривалий час реалізації.

По-друге, кардинальний підхід або концепція проривного поліпшення, запропонована М. Хаммером і Дж. Чампі. Цей підхід використовується за необхідності перетворень у зв'язку з істотними змінами в діяльності підприємства (вихід на ринок нової продукції, проведення комплексної автоматизації тощо). Застосування такого підходу призводить до суттєвих змін процесу і фундаментальних змін в організаційній структурі управління підприємством. Дана концепція базується на чотирьох методах проривного вдосконалення бізнес-процесів, направлених на підвищення їх продуктивності, ефективності та адаптивності. Такими методами є методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг процесу,

перепроєктування процесу, реінжиніринг процесу. Відповідно до даної концепції, підприємство досягає значних успіхів в поліпшенні діяльності шляхом аналізу заходів з метою покращення загальних показників діяльності за відносно короткий період часу. Поліпшення бізнес-процесів призводить до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок.

Таким чином, для українських підприємств, які продовжили працювати у відносно безпечних регіонах країни або змушені були туди релокувати, особливої актуальності набуває проблема забезпечення їх стійкого розвитку та функціонування через удосконалення бізнес-процесів. Це може відбуватися різними шляхами, а саме: еволюційно через постійне поліпшення процесів і революційно через періодичні радикальні зміни. В сучасних умовах особливої актуальності для більшості підприємств набуває реінжиніринг як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень ключових показників результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, не використовуючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства. Для реалізації такого підходу підприємства повинні мати антикризову стратегію, яка дозволить забезпечити генерування достатнього грошового потоку.

Література:

1. Костриченко В.М. Антикризова стійкість підприємства: оцінювання на засадах збалансованої системи показників. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава : ПП «Астроя», 2020. 240 с. С. 209–214.
2. Management Tools & Trends 2015 / Bain & Company, 2015. URL: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2015>
3. Батанова Т.В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. 2014. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Вип. 3(54). С. 80–83.
4. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 1-1 (44). С. 140–147.

5. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>

6. ISO 9001:2008 «Система управління якістю. Вимоги». URL: http://www.plitka.kharkov.ua/certs/433_iso9001.pdf

7. Ольшанський О.В. Концептуальні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 39-1. С. 105–109.