

Венцурик А. М.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства
та природокористування,
м. Рівне, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-26>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ПЕРІОД ВІДНОВЛЕННЯ: ВСMS/ВСП-ПІДХІД ТА МЕТРИКИ ГОТОВНОСТІ (ХАРЧОВЕ ВИРОБНИЦТВО)

У період відновлення економіки підприємства стикаються з підвищеною частотою та комбінованістю збоїв: від логістичних затримок і дефіциту персоналу до обмежень енергопостачання. Для харчового виробництва енергія є критичною не лише як ресурс для підтримання ліній, а й як умова дотримання температурних режимів зберігання та технологічних параметрів, що напряду пов'язані з безпечністю продукту. Тому антикризове управління доцільно розглядати через системну оптику безперервності бізнесу (BCMS/ВСП), де цінність визначається не наявністю документа, а здатністю підприємства прогнозовано реагувати та відновлюватися в задані строки, підтвержені тестами і показниками.

Мета тез – обґрунтувати застосування BCMS/ВСП-підходу для харчового виробництва в умовах енергетичних ризиків і запропонувати компактний набір метрик готовності, придатний для регулярного управлінського моніторингу та прийняття рішень.

Систему управління безперервністю бізнесу (BCMS – Business Continuity Management System) доцільно будувати як цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), що формує повторюваний контур планування, впровадження, перевірки та поліпшення. У логіці стандартів Міжнародної організація зі стандартизації (ISO) ключовими є:

BIA (Business Impact Analysis): ідентифікація критичних процесів (приймання та зберігання сировини, технологічні лінії, пакування, холодовий ланцюг, відвантаження), залежностей (електроенергія, вода, пара/газ, холодильне обладнання, персонал, ERP/MES), допустимого часу простою та порогу втрат [1; 2].

RTO/RPO: встановлення цільових параметрів відновлення (RTO – час відновлення процесу; RPO – допустимий обсяг втрати даних для критичних систем), що дозволяє менеджменту пріоритезувати відновлення [1; 2; 4].

Стратегії безперервності: резервне живлення, альтернативні джерела енергії/палива, технологічні обхідні маршрути, буферні запаси, планування змінності, переналаштування продуктового міксу під енергодоступність, альтернативні канали логістики [2; 3].

BCP/IRP/DRP: план безперервності (операції), план реагування на інцидент (рольова структура, оповіщення, безпека), план відновлення ІТ (ERP/MES/SCADA, резервні копії, процедури відновлення) [1; 2; 4].

Вправи/тести: симуляції енергетичних відключень, тестування генераторів/UPS, перевірка холододового ланцюга, “table-top” сценарії, навчання персоналу, контроль коректності відновлення даних [1–4].

Отже, BCMS/BCP у харчовому виробництві має бути інтегрована в операційне управління і підтримуватися метриками, що охоплюють енергетичну стійкість, постачання, персонал і фактичну результативність відновлення. Для харчового виробництва ця рамка потребує приземлення на операційні залежності. У ВІА до критичних процесів доцільно віднести приймання та зберігання сировини, виробничі лінії, пакування, холододовий ланцюг, відвантаження, а серед залежностей – електроживлення, холодильне обладнання, воду/пару (за потреби), персонал змін, а також цифрові контури (ERP/MES/SCADA), які підтримують планування та контроль виробництва.

Окремий управлінський акцент у період відновлення варто робити на енергетичних сценаріях: які процеси підтримуються резервним живленням, скільки часу реально триває автономна робота, які є енергетичні вузькі місця, як забезпечується температурний режим критичних зон, і якими рішеннями підприємство зменшує ризик псування продукції та невідповідності вимогам безпечності [5].

Щоб BCMS/BCP працювала як управлінська система, готовність має бути вимірюваною. Практично це означає: фіксувати, наскільки підприємство охопило критичні процеси аналізом і цілями відновлення; доводити працездатність резервів тестами; відстежувати ранні сигнали ризику зупинок (постачання, запаси, кадри); оцінювати результативність відновлення у прив’язці до RTO. Нижче наведено мінімальний набір із 10 KPI/KRI, який охоплює планування (BIA+RTO), енергетичну стійкість (ядро), постачання/запаси, персонал і фактичну результативність відновлення (табл. 1).

Запропонований набір показників відділяє декларативну готовність від фактичної. Наприклад, автономність резервного живлення, підтверджена тестом, дозволяє обґрунтовано вирішувати, чи варто інвестувати в додаткову генерацію, зміну конфігурації UPS або перерозподіл навантаження між ділянками, замість загального «підстрахуймося генератором». Метрика стійкість холодового ланцюга безпосередньо пов'язує безперервність із харчовою безпекою: вона показує, які зони потребують резервування, процедур перенесення продукту, або зміни технологічного графіка у випадку обмежень енергії.

Таблиця 1

**Метрики готовності BCMS/VCP для харчового виробництва
в умовах енергетичних ризиків**

Блок	Метрика	Як рахувати (коротко)	Управлінський сенс
1	2	3	4
А. Кри- тичність і планування	Рівень охоплення (BIA+RTO), %	(критичні процеси з BIA і затвердженим RTO ÷ усі критичні)×100	Якщо <80% – немає прозорих пріоритетів відновлення
	Актуальність VCP, днів	дні від останнього перегляду/оновлення плану	Тривала давність плану знижує практичну керованість у події
В. ЕНЕРГІЯ (ядро готовності)	Автономність резервного живлення, год	фактична тривалість (генератор/UPS), підтверджена тестом	Реальне вікно часу для підтримання виробництва/холоду
	Успішність тестів резервного живлення, %	успішні тести ÷ усі заплановані тести	Показує працездатність резервів на практиці, а не в документах
	Стійкість холодового ланцюга, %	частка критичних холодильних/морозильних зон із резервом і процедурою підтримки температур	Ключовий індикатор НАССР-ризиків і втрат від псування

1	2	3	4
С. Постачання і запаси	Частка двоканального постачання, %	критичні позиції з ≥ 2 кваліфікованими постачальниками	Зниження залежності від одного контрагента/маршруту
	Запас критичних позицій у днях, днів	запас критичних позицій у днях роботи	Буфер для перебудови поставок або режиму випуску
	ОТІФ критичних постачань, %	Поставки вчасно та в повному обсязі (ОТІФ) для критичних матеріалів	Ранній сигнал: падіння ОТІФ часто передує зупинкам
Д. Персонал і операції	Охоплення критичних ролей, %	ролі з дублером/крос-тренінгом ÷ усі критичні ролі	Менше ризику зупинки через одну роль у зміні
Е. Відновлення	RTO achievement, %	процеси/ділянки, відновлені у межах RTO ÷ усі інциденти/тести	Підсумкова метрика результативності BCMS

Джерело: складено автором на основі [1–4]

Операційні показники постачань і запасів (частка двоканального постачання, запас критичних позицій у днях, ОТІФ) дають ранні сигнали ризиків зупинок і дозволяють переходити від пожежного режиму до планової перебудови закупівель та виробничої програми. Показники охоплення критичних ролей та успішність вправ/тестів формують дисципліну відпрацювання сценаріїв і зменшують залежність від окремих працівників у зміні. Сукупно це створює управлінський контур, у якому BCMS/BCP стає частиною регулярного операційного менеджменту, а не окремою папкою комплаєнсу.

BCMS/BCP-підхід є прикладною основою антикризового управління харчовим підприємством у період відновлення, оскільки дозволяє структурувати критичні процеси, визначити цілі відновлення та перевіряти працездатність рішень у вправах і тестах. Для харчового виробництва пріоритетним фактором готовності виступає енергетична стійкість, адже вона пов'язана не лише з простоем, а й із ризиками

порушення температурних режимів і вимог безпечності продукту. Запропонований мінімальний набір із 10 метрик забезпечує доказову керованість готовності: він поєднує планування (BIA+RTO), підтверджену тестами автономність, стійкість холодового ланцюга, ризику постачання/запасів, кадрові залежності та результативність відновлення через RTO achievement. Упровадження такого метрик-орієнтованого контуру підвищує прозорість управлінських рішень і знижує ймовірність втрат у сценаріях енергетичних обмежень, що є критично важливим для стабільності виробництва в умовах відбудови.

Література:

1. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2019. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75106/d11801a9bab045a88d59cd321519ecf1/ISO-22301-2019.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

2. ISO 22313:2020. Security and resilience – Business continuity management systems – Guidance on the use of ISO 22301. Geneva : International Organization for Standardization, 2020. URL: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/75107/8a8dea23287c465e97d89f0ec0f1c240/ISO-22313-2020.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

3. Business Continuity Institute. Good Practice Guidelines (GPG). Edition 7.0. London : Business Continuity Institute, 2023. URL: <https://www.thebci.org/product/good-practice-guidelines-edition-7-0--english---download.html> (дата звернення: 03.02.2026).

4. National Institute of Standards and Technology. Contingency Planning Guide for Federal Information Systems (NIST Special Publication 800-34 Rev. 1). Gaithersburg, MD : NIST, 2010. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-34r1.pdf> (дата звернення: 03.02.2026).

5. ISO 22000:2018. Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.abs-biotrade.info/fileadmin/Downloads/1.%20PROJECTS/ABioSA/Activities_and_achievements/Three_workshops_for_22_SMEs/HACCP_Regulatory_training/ISO-22000-2018-Standard.pdf (дата звернення: 03.02.2026).