

УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕРОТЮК БОГДАН ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.6 : 330.3 (043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Б.В. Серотюк

Науковий керівник Корнеєв Максим Валерійович

доктор економічних наук, професор

Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради Д 08.893.01

к.е.н., доц. _____ Г.Є. Богородицька

Дніпро – 2021

АНОТАЦІЯ

Серотюк Б. В. Антикризове управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Університет митної справи та фінансів. – Дніпро, 2021.

Дисертацію присвячено розвитку теоретичних положень, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Узагальнено теоретичні підходи щодо визначення причин виникнення кризових ситуацій в розвитку соціально-економічної системи підприємства. До основних підходів віднесено діалектичний, онтогенетичний та нелінійно-синергетичний. В розрізі кожного з підходів надано визначення сутності поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства». Встановлено властивості соціально-економічної системи підприємства, які слід враховувати при забезпеченні безперервності її діяльності. До складу таких характеристик віднесено цілеспрямованість функціонування; здатність до самоорганізації та самоудосконалення; фрактальність; синергетична емерджентність; структурна упорядкованість; гнучкість та адаптивність; функціональність.

Розроблено теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Розроблений базис підпорядковано нелінійно-синергетичному підходу та проактивному розумінню змісту стратегічної безперервності. При визначенні змісту поняття «безперервність діяльності», розширено початкові його тлумачення, уведено стандартами ISO 22300, ISO 22301 та ISO 22399, врахуванням стратегічної складової. Безперервність діяльності представлена через механізм взаємного підсилення виконуваних бізнес-процесів під час врахування змін в умовах господарювання. Застосування теоретичного

базису дозволило визначити структуру факторів ризику у їх взаємозв'язку з виділеними класифікаційними ознаками безперервності діяльності підприємства. Введені класифікаційні ознаки використано для опису елементів механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Обґрунтовано різні варіанти розгортання реакції підприємства на прояв інциденту переривання безперервності діяльності. Механізм управління розглядає безперервність як динамічну властивість та передбачає можливість зміни динаміки індикаторів стану безперервності через вплив на параметри бізнес-процесів підприємства та складові ресурсної підтримки ключових видів діяльності підприємства.

Визначено вимоги щодо формування механізму забезпечення безперервності в аспекті оцінки впливу змін середовища господарювання на діяльність вітчизняних підприємств. Сформовано перелік ключових проблем, які знаходять виявлення при забезпеченні стратегічної безперервності діяльності підприємств машинобудування. Розроблено процедуру оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності. В рамках процедури передбачено проходження етапів обґрунтування складових визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність, формування інформаційного забезпечення, оцінювання достовірності відображення інформації у фінансовій звітності, компаративного аналізу даних різних періодів, аналізу динамічних рядів за показниками звітності та господарської діяльності, розрахунку інтегральних показників та формування висновків щодо підтримки безперервності. З точки зору аналізу безперервність подана як інтегральна характеристика здатності підприємства акумулювати потрібні для ведення діяльності ресурси, досягати заданий рівень ефективності господарювання та підтримувати необхідний рівень стабільності операцій в результаті моніторингу ризиків.

Обґрунтовано методичний підхід щодо формування стратегії безперервності діяльності підприємства. Стратегію безперервності орієнтовано на визначення вимог, правил та принципів акумулювання

ресурсів для підтримки виконання ключових бізнес-процесів та видів діяльності підприємства. Розробка стратегії виступила основою для вироблення правил та політик поведінки підприємства в сфері безперервності. Реалізація стратегії безперервності діяльності обумовлена необхідністю захисту пріоритетних видів діяльності підприємства; існуючою потребою у проведенні стабілізаційних заходів щодо продовження, поновлення і відновлення пріоритетних видів діяльності та їх ресурсного забезпечення; пом'якшення наслідків реагування, щодо впровадження заходів та управління ними. При визначенні стратегії безперервності діяльності підприємства встановлено перелік вимог до ресурсного забезпечення, яке необхідно для її впровадження.

Сформовано механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. В основу механізму покладено бізнес-процес управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, який організаційно виділено в загальній композиції бізнес-процесів підприємства. Розроблений механізм забезпечує проактивне вироблення та реалізацію коригуючих дій з відновлення або запобігання втрати безперервності діяльності. Розширення часового горизонту реагування на інциденти втрати безперервності здійснено на основі матриці «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю підприємства». Визначення зрілості бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства здійснено з використанням кваліметричного оцінювання. У якості напрямків визначення зрілості бізнес-процесу управління безперервністю обрано оцінювання: параметрів виділення ресурсів на підтримку безперервності, компетентності виконавців та власника бізнес-процесу управління, реалізації процедур планування безперервності діяльності, наявності цілей в області підтримки безперервності діяльності підприємства, ступеню сприяння реалізації стратегії, безпеки взаємодії з ключовими стейкхолдерами підприємства та організації навчання персоналу.

Удосконалено інструменти та процедури роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Визначено модельний базис антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Елементи модельного базису розподілено за етапами циклу постійного удосконалення бізнес-процесу управління безперервністю. Вироблено сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності підприємства з використанням байєсовських мереж довіри. Сформовано референтний перелік сфер прояву інцидентів втрати стратегічної безперервності діяльності підприємства. До таких сфер віднесено процеси формування ціннісної пропозиції на ринку, виробництво та виконання ключових видів діяльності, акумулювання ресурсів для провадження діяльності, логістику просування за каналами збуту, взаємодію з клієнтами та ключовими стейкхолдерами, фінансування діяльності та підтримку процесів відтворення.

Сформоване інформаційно-інституціональне та організаційно-структурне забезпечення роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Відмінність сформованого забезпечення полягає в регламентації процесу моніторингу інцидентів втрати безперервності діяльності та розробці політики підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства, заснованої на економічному обґрунтуванні сценаріїв реагування на прояв інцидентів, здатних призвести до втрати безперервності. Ключовими особливостями політики забезпечення безперервності діяльності постало взаємне узгодження ключових її параметрів, спостереження за граничними рівнями обраного для моніторингу набору показників, підтримка взаємозв'язку із встановленням критеріїв мотивації персоналу в найбільш вразливих для передбачуваних загроз втрати безперервності, сферах діяльності.

Ключові слова: антикризове управління, безперервність діяльності, механізм управління, потенціал, моніторинг, стратегічна безперервність.

SUMMARY

Serotyuk B. V. The enterprise strategic continuity anti-crisis management. – On the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate of Economics degree by specialty 08.00.04 – Economics and enterprises management (according to types of economic activity). – University of customs and finance. – Dnipro, 2021.

The dissertation is devoted to developing theoretical provisions, methodological approaches, and practical recommendations for forming the enterprise's strategic continuity anti-crisis management mechanism. Theoretical approaches to determining the crisis causes in the enterprise's socio-economic system development have been generalized. Dialectical, ontogenetic, and nonlinear-synergetic have been referred to as the primary approaches. The «enterprise's strategic continuity» concept definition has been given in the context of each of mentioned approaches. The enterprise socio-economic system characteristics, which should be taken into account while ensuring business continuity, have been established. Such characteristics include the purposefulness of functioning; ability to self-organization and self-improvement; fractality; synergetic emergence; structural order; flexibility and adaptability; functionality.

The business strategic continuity anti-crisis management organization's theoretical basis has been developed. The developed basis is devoted to a nonlinear synergetic approach and a proactive understanding of the business strategic continuity concept. The initial interpretations of the «business continuity» concept meaning, introduced by the standards ISO 22300, ISO 22301 and ISO 22399, had been expanded by taking into account the strategic component. In addition to these standards, business continuity has been considered in the context of resource theory, business process management, accounting and auditing paradigm, etc. Business continuity has been represented through the mechanism of the executed business processes mutual strengthening under taking into account changes in business conditions. The theoretical basis usage allowed to determine the risk factors structure in their relationship with the selected business continuity

classification features. The introduced classification features have been used to describe the elements of the anti-crisis mechanism of strategic business continuity management. Different options for deploying the company's response to the manifestation of the business continuity interruption have been justified. The business continuity has been considered from the anti-crisis management mechanism point of view as a dynamic characteristics. The possibility of changing the business continuity indicators dynamics has been provided by impacting the enterprise's business processes and the components of resource support for key activities of the enterprise.

The requirements for the anti-crisis mechanism of strategic business continuity management forming has been provided through assessing the impact of changes in the business environment on the domestic enterprises' activities. The list of crucial problems of ensuring strategic business continuity of machine-building enterprises has been formed. A procedure for assessing the company's ability to ensure business continuity has been developed. The procedure involves the following stages: components substantiation for determining the enterprise ability to ensure continuity, the information support formation, accuracy assessing for the financial statements information, different periods data comparative analysis, time series analysis based on reporting and business activity, integrated indicators calculation, and conclusions about the maintain continuity. From the analysis point of view, business continuity has been presented as an integral characteristic of the company's ability to accumulate the necessary resources to operate, achieve a given level of management efficiency and maintain the required level of stability of operations as a result of risk monitoring.

The methodical approach to the enterprise's business continuity strategy formation has been substantiated. The business continuity strategy has been focused on defining the requirements, rules, and principles of resource accumulation to support the implementation of the enterprise's key business processes and activities. The development of the strategy was the basis for the development of the enterprise's rules and policies in the field of business

continuity. Implementation of the business continuity strategy is due to the need to protect the priority activities of the enterprise; the existing need for stabilization measures to continue, resume and resume priority activities and their resource provision; mitigation of the consequences of the response to the implementation and management of measures. A list of requirements for resource provision which is necessary for the business continuity strategy implementation has been determined.

The mechanism of enterprise's strategic continuity anti-crisis management has been formed. The mechanism has been based on the enterprise's strategic continuity management business-process, organizationally allocated in the enterprise's business processes' overall composition. The developed mechanism provides proactive development and corrective action implementation directed to restore or prevent business continuity loss. The response to the continuity losses time horizon has been expanded through offering the matrix «the ability to ensure business continuity – the enterprise's continuity management business process maturity». Determining the business process of managing the enterprise's strategic continuity has been carried out using the qualimetric evaluation. As areas of determining the continuity management business process maturity have been chosen: parameters of resource allocation to maintain continuity, the competence of executors and owner of business process management, implementation of business continuity planning procedures, availability of goals in the business continuity, interaction with key stakeholders of the enterprise and organization of personnel training.

Tools and procedures of the enterprise's continuity crisis management mechanism have been improved. An enterprise's strategic continuity crisis management model bases has been defined. The model basis elements are divided among the continuous improvement cycle stages of the continuity management business process. Scenarios for ensuring the enterprise's strategic continuity have been developed with Bayesian belief network usage. Bayesian belief network has been also used to decide on the implementation of precautionary or corrective

measures. The reference list of incidents manifestation spheres of strategic business continuity losses has been formed. Such spheres include the processes of value proposition in the market, critical activities production and implementation, resources accumulation for business activities, promotion logistics through sales channels, interaction with customers and key stakeholders, financing activities, and reproduction processes.

Information-institutional and organizational-structural support of the mechanism of anti-crisis management of the enterprise's strategic continuity have been formed. The developed support advantage lies in regulation creating for the loss incidents monitoring process and in developing the business continuity support policies. Economic feasibility for incident response scenarios has been developed. The formed information-institutional and organizational-structural support has the following features: regulation of the process of monitoring business continuity loss incidents and development of a policy to support strategic business continuity, based on the economic justification of scenarios for responding to incidents that could lead to loss of continuity. The business's continuity policy key features have been established. These features are mutual coordination of continuity policy key parameters, monitoring the thresholds of the set of indicators selected for monitoring, maintaining the relationship with the establishment of staff motivation criteria in the most vulnerable to perceived threats to business continuity, business areas.

Key words: crisis management, business continuity, management mechanism, potential, monitoring, strategic continuity.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті в наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до наукометричних баз

1. Серотюк Б.В. Організація забезпечення стратегічної безперервності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 82–88 (0,77 друк. арк.).

2. Серотюк Б.В., Заборовець К.Г. Концептуалізація стратегічної стійкості в антикризовому управлінні безперервністю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6. С. 63–78 (0,68 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розвинуто положення концепту антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства* (0,34 друк. арк.).

3. Небаба Н.О., Заборовець К.Г., Серотюк Б.В. Організація впровадження механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 71–79 (0,48 друк. арк.). *Особистий внесок автора: узагальнено вимоги до підтримки стратегічної безперервності в механізмі управління стратегічною стійкістю підприємства* (0,16 друк. арк.).

4. Небаба Н.О., Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Теоретичні підходи щодо встановлення передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12. С.182–188. (0,51 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму збереження стійкості та протидії руйнівним проявам кризових явищ у розвитку економічних систем* (0,17 друк. арк.)

Статті в зарубіжних наукових виданнях

5. Серотюк Б.В. Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення безперервності функціонування підприємства. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. №51. С. 37–40 (0,45 друк. арк.).

Тези доповідей у матеріалах конференцій

6. Серотюк Б.В. Антикризове управління при проходженні етапів життєвого циклу розвитку підприємства. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, 2020. С. 57–58 (0,1 друк. арк.).

7. Серотюк Б.В. Методологічний базис формування механізму забезпечення безперервної роботи підприємства. *The XIV International scientific-practical conference «Multidisciplinary research»*. Bilbao, 2020. С. 86–87 (0,1 друк. арк.).

8. Серотюк Б.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення усталеного розвитку підприємства. *Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С.61–62 (0,1 друк. арк.)

9. Nebaba N., Serotyuk B., Jaheidr Emad Alburavi Ramadan. The emergence prerequisites and deployment mechanism of crisis phenomena in the development of the economic system. *Modern science: problems and innovations* : abstracts of the 10th International scientific and practical conference. Stockholm : SSPG Publish, 2020. P. 560–563 (0,17 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено альтернативи побудови механізму подолання кризових явищ у розвитку підприємства* (0,05 друк. арк.).

10. Серотюк Б.В. Сценарне планування поведінки підприємства в умовах настання непередбачених кризових ситуацій. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці*: матеріали V Міжнародної наукової Інтернет-конференції. Київ: НАУ, 2019. Т. 2. С.39–40 (0,14 друк. арк.).

11. Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Постановка задачі підтримки стійкості економічного розвитку підприємства. *Математичні проблеми технічної механіки та прикладної математики – 2019* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, Кам'янське, 2019. Ч. 2. С. 98. (0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформульовано умови та обмеження щодо змін капіталу в моделі стійкого економічного зростання підприємства* (0,03 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
1.1. Кризові явища та фактори ризику як інциденти порушення діяльності підприємства.....	22
1.2. Поняття безперервності діяльності підприємства та його розкриття в стратегічній перспективі.....	37
1.3. Забезпечення постійного удосконалення системи менеджменту безперервності діяльності підприємства	54
Висновки до розділу 1.....	66
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	68
2.1. Ідентифікація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на безперервність діяльності підприємства.....	68
2.2. Визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності.....	89
2.3. Розвиток теоретичного базису та формування концептуального підґрунтя організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства	99
Висновки до розділу 2.....	110
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	113
3.1. Формування стратегії безперервності діяльності та стратегічне управління вимогами до ресурсів підприємства	113

3.2. Впровадження процедур безперервності бізнесу та розробка сценаріїв відмови критичних компонентів	125
3.3. Організаційна регламентація процесів відновлення безперервності та моніторинг стану безперервності діяльності підприємства	141
Висновки до розділу 3.....	152
ВИСНОВКИ	154
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	157
ДОДАТКИ	173

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії вимагають від підприємств усвідомлення їхніх потреб у стратегічному періоді, формування цілей та напрямів дій щодо постійного вдосконалення системи управління безперервністю діяльності господарського суб'єкта, впровадження методів та засобів антикризового управління, яке сприятиме підвищенню здатності організації протистояти потенційним кризовим явищам, здійснення моніторингу і контролю реалізації та результативності управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Протягом останніх років на діяльність підприємств значно посилюється вплив факторів ризику, які обумовлюються погіршенням макропоказників, нестабільністю правового забезпечення та політичною ситуацією. Це в результаті призводить до появи численних загроз діяльності господарського суб'єкта, втрати стратегічних орієнтирів, нестабільної діяльності, зниження рівня фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності. Усі ці події можуть підвести підприємство до банкрутства. Тому для подолання вказаних кризових явищ сучасним підприємствам необхідно спочатку провести аудит наявного рівня їх здатності до забезпечення стратегічної безперервності діяльності, а потім розробити процедури вдосконалення антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, яке потребує систематичного оновлення.

Теоретико-методологічні засади організації антикризового управління діяльністю підприємств розглядаються в працях численних науковців, таких як: О. Барановський, О. Бондар, С. Гасанов, А. Штангрет, Н. Картохіна, І. Карпунь, М. Корнеєв, Т. Клебанова, А. Ковалевська, Я. Котляревський, Л. Лігоненко, В. Мартинець, О. Мозенков, А. Пилипенко, А. Погребняк, С. Рамазанова, І. Топій, І. Штулер та ін. При цьому для здійснення ефективного антикризового управління діяльністю підприємств важливим є врахування факторів ризику, на

що звертало увагу багато дослідників, зокрема: Т. Васильєва, О. Діденко, А. Єпіфанов, О. Кузьмін, С. Лаптев, І. Мігус, Г. Партин, К. Семенова, Й. Ситник, К. Тарасова, Д. Щукін та ін. З метою забезпечення реалізації антикризового управління діяльністю підприємств у довгостроковому періоді, як підґрунтя його безперервної діяльності, доцільним видається визначення стратегічних особливостей його здійснення. Цю проблему досліджувало багато вітчизняних та зарубіжних учених: І. Александров, Б. Альстренд [*B. Alstrand*], О. Амоша, В. Антонюк, І. Багрова, Н. Балтачєєва, С. Біла, І. Гомаль, В. Гриньова, Л. Дмитриченко, В. Дорофієнко, Дж. Лемпел [*J. Lampel*], Г. Минцберг [*H. Mintzberg*], В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід, Д.Е. Шендель [*D. E. Schendel*], К.Дж. Хаттер [*K. J. Hatter*] та ін.

Віддаючи належне наявним теоретичним, методологічним положенням і методичним підходам, слід звернути увагу на їх недостатню розробленість щодо антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства в цілому та здатності підприємства до забезпечення безперервності діяльності, формування відповідної стратегії та здійснення стратегічного управління згідно з вимогами до ресурсів підприємства, впровадження процедур безперервності діяльності та розробки сценаріїв відмови критичних компонентів системи, моніторингу стану безперервності та організаційної регламентації процесів відновлення діяльності підприємства зокрема. Необхідність вирішення зазначених проблем зумовила вибір теми дисертації, визначення її мети і завдань та логічну послідовність дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям досліджень відповідає тематичній спрямованості наукових розробок у рамках науково-дослідних робіт, що проводилися Університетом митної справи та фінансів за темою «Маркетинг і організація малого та середнього бізнесу в умовах сталого розвитку» (державний реєстраційний номер 0119U100007), у межах якої автором розроблено методичний підхід до формування стратегії та вдосконалено інструменти підтримки безперервності діяльності підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток

теоретичних положень, розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення причин виникнення кризових ситуацій у розвитку соціально-економічної системи підприємства;

- визначити сутність поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства»;

- визначити вимоги до формування механізму забезпечення безперервності в аспекті оцінки впливу змін середовища господарювання на діяльність вітчизняних підприємств;

- обґрунтувати процедуру оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності;

- сформувати теоретичний базис та концептуальне підґрунтя організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства;

- обґрунтувати методичний підхід до формування стратегії безперервності діяльності підприємства;

- сформувати механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, удосконалити інструменти та процедури його роботи;

- розвинути інформаційно-інституціональне та організаційно-структурне забезпечення роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процес антикризового управління діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичне забезпечення та практичні рекомендації щодо формування та використання механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність принципів, прийомів, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використано такі методи: *монографічний та морфологічний* – для визначення місця стратегічної безперервності діяльності в антикризовому управлінні підприємством; *концептуальне проектування* – для обґрунтування концепту «стратегічна безперервність діяльності підприємства»; *теоретичне узагальнення, аналіз і синтез* – для формування теоретичного базису організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства; *класифікації* – для систематизації видів безперервності діяльності підприємства; *статистичний і техніко-економічний аналіз* – для визначення потенціалу забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства; *діаграми відображення керованих подіями ланцюгів процесів (EPC-діаграми, від англ. Event-Driven Process Chain)* – для проектування бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства та визначення його місця в загальній композиції бізнес-процесів підприємства; *кваліметричне оцінювання* – для визначення зрілості бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю підприємства; *байєсівські мережі довіри (Bayesian Belief Network, BBN)* – для розробки сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства; *багатофакторного регресійного аналізу* – для аналізу здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності; *когнітивне моделювання* – для відображення розгортання загроз безперервності діяльності та реакції на коригуючі дії з боку механізму антикризового управління; *матричні методи* – для обґрунтування стратегічного вибору в забезпеченні безперервності діяльності підприємства; *графічний* – для візуального відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є опрацьовані та узагальнені автором результати досліджень питань формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, закони

України та постанови Кабінету Міністрів України, статистичні й звітні дані вітчизняних підприємств, офіційні матеріали Державної служби статистики України, матеріали наукових періодичних видань, офіційні інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень, розробці та вдосконаленні методичних підходів, практичних рекомендацій щодо організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, зокрема:

удосконалено:

– теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, який, на відміну від існуючих, орієнтується на нелінійно-синергетичний підхід та проактивне розуміння змісту такої безперервності, а також базується на розробленій концептуальній структурі поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства». Застосування теоретичного базису дозволило визначити структуру факторів ризику у їх взаємозв'язку з виділеними класифікаційними ознаками безперервності діяльності підприємства;

– механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, який, на відміну від відомих, базується на організаційно виділеному бізнес-процесі управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, інтеграція якого до загальної композиції бізнес-процесів забезпечує проактивне вироблення та реалізацію коригуючих дій з відновлення або запобігання втрати безперервності діяльності. Підтримка та постійне підвищення зрілості бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства дозволяє розширювати часовий горизонт реагування на інциденти втрати безперервності діяльності;

набули подальшого розвитку:

– процедура оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності, відмінність якої полягає в поданні безперервності як інтегрованої характеристики здатності підприємства акумулювати потрібні для

ведення діяльності ресурси, досягати заданого рівня ефективності господарювання та підтримувати необхідний рівень стабільності операцій в результаті моніторингу ризиків;

– методичний підхід до формування стратегії безперервності діяльності підприємства, який на відміну від відомих, передбачає визначення вимог, правил та принципів акумулювання ресурсів для підтримки виконання ключових бізнес-процесів та видів діяльності підприємства. Розробка стратегії виступає основою для вироблення правил та політик поведінки підприємства у сфері безперервності його діяльності;

– інструменти та процедури роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, відмінність яких полягає в інтеграції до розробленого модельного базису антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, елементи якого розподілено за етапами циклу постійного вдосконалення бізнес-процесу управління безперервністю, а також в орієнтуванні на вироблення сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності підприємства через формування ймовірнісної мережі прояву підприємства;

– інформаційно-інституціональне та організаційно-структурне забезпечення роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, відмінність якого полягає в регламентації процесу моніторингу інцидентів втрати безперервності діяльності та розробці політики підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства, базованої на економічному обґрунтуванні сценаріїв реагування на прояв інцидентів, здатних призвести до втрати безперервності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних методик та розробок, спрямованих на формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Наукові результати дисертаційної роботи, що мають прикладний характер, впроваджені в практику діяльності низки підприємств. Так, ПП НВК «Роста» (довідка від

28.05.2020 р.) використано пропозиції автора щодо структуризації процесу підвищення рівня безперервності діяльності підприємства та накопичення потенціалу підтримки такої безперервності. У практиці господарювання ТОВ «Контакт» (довідка від 27.04.2020 р.) застосовуються пропозиції автора щодо обґрунтування стратегії забезпечення безперервності діяльності підприємства, яка враховує контекст та динаміку процесу розгортання кризових явищ.

Матеріали дослідження використовуються в освітньому процесі Університету митної справи та фінансів при викладанні дисциплін «Стратегія підприємства» та «Антикризове управління підприємством» здобувачам бакалаврського рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (довідка від 31.08.2020 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, всі результати якої одержані безпосередньо здобувачем та знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача в дослідження, виконані у співавторстві, відображено в списку опублікованих праць.

Апробація результатів дисертації. Основні результати досліджень, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, пройшли апробацію на шести міжнародних науково-практичних конференціях (пп. 6–11 у наведеному в авторефераті списку праць).

Публікації. Результати дисертаційної роботи відображено в 11 авторських публікаціях, серед них: 4 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (загальним обсягом 2,44 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 1,44 друк. арк.); 1 стаття у зарубіжному науковому виданні (загальним обсягом 0,45 друк. арк.); 6 тез доповідей у матеріалах конференцій (загальним обсягом 0,67 друк. арк., де особисто здобувачеві належить 0,52 друк. арк.). Загальний обсяг публікацій становить 3,56 друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 2,41 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, трьох розділів та висновків до

кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 198 сторінок, у тому числі 18 таблиць, 27 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел із 171 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Кризові явища та фактори ризику як інциденти порушення діяльності підприємства

Великомасштабний процес розгортання глобальної фінансової кризи, початок якої припав на 2008 р., виступив надзвичайно наочною демонстрацією вразливості світової економічної системи на усіх рівнях її побудови щодо негативного впливу з боку широкого кола ризиків та загроз для збільшення суспільного багатства та зміцнення добробуту. Отже, порушення стабільності функціонування та зростання мінливості умов розвитку світової економічної системи внаслідок поширення кризових явищ закономірно тягнули за собою необхідність здійснення великих обсягів непродуктивних витрат різних видів ресурсів, а також стали причиною помітної стагнації темпів зростання виробництва товарів та послуг, призвели до збільшення екодеструктивного навантаження на навколишнє природне середовище та підвищення соціальної напруги у суспільстві, обумовили виявлення низки інших негативних наслідків для якості життя та безпеки життєдіяльності суспільства.

З іншого боку, слід відзначити, що кризові ситуації являють собою у повній мірі невід'ємну складову процесу розвитку економічної системи у цілому, оскільки будь-які зміни (які у цілісній сукупності, власне, й становлять сутність та природу даного процесу) майже обов'язково супроводжуються певними зламними подіями та скрутними обставинами, що тимчасово здатні при цьому суттєво утруднювати досягнення поставлених системних цілей та завдань. Крім того, відкритий характер побудови сучасної економічної системи як соціального утворення, глибоко інтегрованого у

набагато більш масштабний суспільний контекст, закономірно обумовлює розширення (відповідно до еволюційної трансформації та ускладнення даного контексту) кола факторів та рушійних сил розгортання потенційних кризових явищ в господарській сфері через необхідність урахування (нарівні із дією суто економічних чинників) впливу технологічних, культурних, демографічних та інших вагомих детермінант.

Збільшення чутливості та вразливості господарського устрою сучасного суспільства до кризових проявів пов'язується також із надзвичайним зростанням обсягів та розширенням масштабів глобальної економічної активності людства. Так, А. Гриценко [31, с.37] прямо наголошує, що в актуальних на цей час умовах глобалізації небезпека виникнення кризових явищ в економіці набуває все більш системного («багаторівневого та всеохоплюючого») змісту, оскільки такі кризові прояви являють собою відображення процесів загострення вже не стільки суто господарських суперечностей, скільки виступають відбиттям накопичення глибинних цивілізаційних протиріч, пов'язаних із очевидним наростанням диференціації суспільства за надзвичайно вагомими соціально-економічними ознаками (добробут, зайнятість, доступ до ресурсів та ін.). Більше того, А. Гриценко [31, с.37] підкреслює, що виникнення криз в ході розвитку глобалізованої системи світогосподарських відносин в цілому стає наслідком наростання очевидної невідповідності традиційних моделей поведінки економічних агентів (ґрунтуються на дотриманні вимог локальної раціональності) щодо все більш спільного характеру цілей та завдань, що постають перед людством, яке поступово стає все більш глибоко інтегрованим та об'єднаним.

При цьому, як переконливо доводить А. Чухно [136, с.4], такого роду невідповідність знаходить виявлення на різних рівнях світової економічної системи насамперед у накопиченні структурних дисбалансів (проявами яких, наприклад, для країн з економікою, що розвивається, стає посилення сировинної орієнтації, деіндустріалізація, деградація трудового потенціалу та

ін.), що особливо посилюються в умовах прискорення процесів розбудови постіндустріального інформаційного технологічного укладу. Г. Дугинець [44, с.10], в свою чергу, наростання такого роду структурних протиріч пов'язує із все більш помітною (та надалі зростаючою) обмеженістю інноваційної спроможності великої кількості суб'єктів, орієнтованих на індустріальний характер господарської активності (що є притаманним для більшості держав з економіками, що розвиваються), в умовах стрімкого формування новітнього технологічного укладу («криза продуктивності»). В. Ключко [62, с.29–30] вказує при цьому, що збільшення кола подібних «аструктивних» ефектів (полягають у зростанні глобальної залежності світового господарства від динаміки розвитку декількох розвинених країн) становить джерело додаткових помітних загроз для стабільності функціонування світової економіки у цілому (у тому числі – для держав з високим рівнем розвитку). Крім того, відзначає А. Чухно [136, с.4], наростання глибинних економічних протиріч такого роду закономірно обумовлює неминучість виникнення масштабних моральних антагонізмів та загострення соціальних конфліктів, пов'язаних із невиправданим збільшенням рівня суспільної диференціації. Отже, слід цілком погодитися із думкою І. Вітер [19, с.42] про виняткову суперечливість характеру впливу глобалізації на динаміку поширення кризових явищ в розвитку світової економіки: так, з одного боку, розширення продуктивних сил суспільства визначає збільшення спроможності протистояння негативним явищам, але, з іншого боку, поглиблення при цьому глобальних диспропорцій та дисбалансів визначає вже збільшення загроз нерівномірності розвитку.

Надзвичайно високий рівень внутрішньої складності сучасних економічних систем та надмірне розмаїття широкого та неухильно зростаючого кола факторів та умов, що визначають динаміку розвитку такого роду суспільних утворень, визначають необхідність посилення уваги та доводять доцільність додаткового вивчення, узагальнення та переосмислення закономірностей виникнення кризових явищ, що можуть та здатні

призводити до суттєвих перетворень і змін в режимах функціонування, а також у механізмах забезпечення життєдіяльності такого роду систем. Встановлення передумов та дослідження рушійних сил здійснення зазначених трансформацій мають розглядатися також як важлива складова розробки заходів належної економічної політики щодо протидії руйнівним тенденціям, пов'язаним із загостренням проявів кризових явищ, на усіх рівнях економічної системи суспільства.

Вивчення та узагальнення фундаментальних закономірностей розгортання процесів розвитку економічних систем, визначення причин та передумов виникнення кризових явищ та ситуацій в рамках даних процесів знайшли широке відображення в трудах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте слід відзначити, що для сучасних досліджень проблематики визначення передумов прояву та поширення кризових явищ в економіці притаманним є надзвичайне розмаїття положень та підходів до розгляду природи та закономірностей даного процесу, зокрема, з огляду на такі його аспекти: циклічність виявлення криз та їх зв'язок із динамікою життєвого циклу економічної системи (І. Адізес [143], Ю. Владика [20], Н. Демчук [36], О. Калюжна [125], Л. Клочко [36], О. Коптюх [93], Т. Кучінка [75], Т. Остапишин [93], А. Пригожин [104], П. Проноза [106, 134], В. Сідоров [122], А. Ткаченко [125], В. Хаустова [134] та ін.); розбудова інституціонального середовища антикризового управління (А. Авагімов [79], Д. Кіслов [58, 59], Г. Клейнер [61], О. Маковоз [79], М. Савченко [110], О. Шкуренко [110] та ін.); організаційно-економічне забезпечення стійкості розвитку та стабільності функціонування господарської системи в протистоянні деструктивним проявам з боку змін середовища життєдіяльності (В. Алексєєвський [1], Дж.Д. Дак [33], М. Дудін [45] та ін.); стратегія та тактика управління антикризовими процесами (В. Желябін та ін. [4], О. Єлець [124], Е. Коротков [66], М. Ланкхорст [161], П. Матхізен [161], А. Пилипенко [98], Д. Тіс [170], А. Ткаченко [124], Є. Файншмідт [130], А. Чернявський [135] та ін.); структурно-організаційна та ресурсно-

виробнича підтримка динамічної усталеності економічної системи (І. Ахновська [6], Л. Барило [10], Дж. Гараєдагі [23], І. Дацюк [35], Д. Новіков [91], О. Семін [10] та ін.); забезпечення економічної безпеки суб'єкту в умовах прояву ризиків та загроз (В. Кузьменко [132], Л. Менганг [163], К. Рацковскі [166], М. Фоміна [132], С. Шнейдер [166] та ін.); психологічні, поведінкові та культурні особливості рефлексивного реагування суб'єктів на кризові ситуації (В. Бочелюк [13], В. Воронкова та ін. [21], М. Горбунова [29], В. Ігнатенко [26] та ін.) та ін.

Отже, слід підкреслити притаманну сучасним дослідженням даної проблематики в цілому позитивну спрямованість на розгляд теоретико-методологічних засад антикризового управління у нерозривній єдності із узагальненням природи та виявленням закономірностей прояву кризових явищ у розвитку економічних систем. Зокрема, найбільш широкого поширення й визнання серед науковців набув підхід, відповідно до якого виникнення кризи являє собою невід'ємний та органічний етап циклічної послідовності розвитку економічної системи. Проте встановлення логіки розгортання такого роду циклів та визначення рушійних сил назрівання криз залишаються надзвичайно дискусійним питанням, щодо вирішення якого серед науковців відсутньою є погодженість позицій.

Так, з точки зору К. Маркса [80, с.208], неминучість періодичного виникнення кризових явищ являє собою природну властивість процесу обігу капіталу, інвестування якого у виробничі активи створює матеріальні передумови не тільки для продуктивної активності господарських суб'єктів, але й для прояву широкого кола відтворювальних суперечностей та структурних диспропорцій, обумовлених мінливістю динаміки ділового життя. Серед найбільш вагомих причин зародження такого роду фундаментальних протиріч М. Туган-Барановський [127, с.325] особливу увагу звертає на сталість інерційного характеру непропорційного розподілу капіталу у виробничій сфері, за який (в умовах індустріального технологічного укладу, що базується на тривалому продуктивному

використанні переважно матеріальних активів) неминучим стає періодичне визрівання криз, пов'язаних із випуском надмірної кількості засобів виробництва. Д. Кейнс [58, с.388] при вивченні закономірностей впливу процесів обороту капіталу на динаміку економічного розвитку наголошував на необхідності розгляду ще більш широкого кола передумов скорочення граничної ефективності використання капіталу (як фундаментального підґрунтя циклічного настання рецесії та застійних явищ в економіці) у нерозривному поєднанні із ризиками розширення діапазону коливань рівня кредитних ставок. Реалізація такого роду загроз, за думкою Д. Кейнса [58, с.388], пов'язана із принциповою невизначеністю майбутніх умов продуктивного використання капіталу суб'єктами господарювання (що, в першу чергу, не дозволяє достовірно спрогнозувати настання ситуацій стрімкого скорочення граничної ефективності) та, як наслідок, може виступати джерелом зростання небезпеки неповернення позик та виникнення безповоротних фінансових втрат кредиторів. Для сучасних же умов зростання глобального характеру функціонування та розвитку світової економічної системи, як відзначає А. Гриценко [31, с.40], суперечливість відносин виробничого та фінансового секторів як передумова виникнення періодичних кризових явищ набуває зміст фундаментального протиріччя між, з одного боку, процесами створення реальної нової вартості, а з іншого – із рухом фінансових потоків, що оформлюють та супроводжують товарно-розподільні операції, спрямовані на отримання відповідних корисних ефектів від використання створених при цьому економічних благ.

Слід, проте, відзначити, що виявлення зазначених базових економічних протиріч в реальних практиках ділового життя характеризується значним розмаїттям складу та наслідків впливу діючих при цьому рушійних сил, що, в свою чергу, визначають неоднозначність спрямування та нелінійність динаміки розгортання господарського циклу. Зокрема, в концепції М. Кондратьєва [65, с.9–27] циклічність процесів економічного розвитку (невід'ємною складовою якого є періодичне виникнення кризових ситуацій)

являє собою результат складної динамічної взаємодії поступальних еволюційних змін (носять майже незворотний та об'єктивний характер) та дискретно-коливальних трансформацій (можуть бути звернені до вихідного стану) переважно кон'юнктурного походження. Крім того, М. Кондратьєв [65, с.9–27] наголошував на винятковій значущості впливу на динаміку розгортання економічного циклу з боку детермінант генетично-успадкованого походження, що, як переконливо було пізніше доведено, зокрема, в роботах Р. Нельсона та С. Уінтера [89], мають насамперед інституціональну природу. В продовження такого підходу Й. Шумпетер [168, с.1–18] пропонував розглядати циклічність економічного розвитку як відображення сполученої дії трьох груп рушійних сил: обсяги необхідних інвестицій, терміни ефективного використання та строки окупності елементів основного капіталу, а також ключові характеристики якості людського потенціалу (визначають протяжність найбільш тривалого промислового циклу за М. Кондратьєвим); можливості інноваційного оновлення та удосконалення виробничої бази, сформованої в рамках певного технологічного способу виробництва (середньострокові ділові цикли К. Жугляра); коливання співвідношень між об'ємами створення доданої вартості та грошовою масою, яка обслуговує відповідні товарно-розподільні операції (короткострокові кон'юнктурні цикли Д. Кітчана). Отже, виникнення економічних криз в процесі розвитку господарської системи в рамках теорії Й. Шумпетера пов'язується із перебігом стадій зазначених циклів, при чому масштаб виявлення негативних явищ може суттєво посилюватися через співпадіння у часі фазових переходів різних циклів.

Таким чином, для суб'єктів господарювання, що здійснюють операційну діяльність в межах функціонування суспільних систем мезо- та макрорівня, неминучість виникнення кризових ситуацій обумовлюється наявністю фундаментальних закономірностей економічного розвитку. Проте при цьому перед підприємствами (так само, як і перед національними, регіональними або галузевими органами управління економікою) в

обставинах прояву кризових явищ постає завдання активного (бажано, випереджувального) реагування на виявлення загроз та ризиків стабільності розвитку. Г. Харламова [133, с.26] відзначає з цього приводу, що настання кризових змін економічного середовища має розглядатися особами, що приймають рішення, як закономірний і логічний наслідок трансформації умов діяльності (тобто криза не може вважатися «непередбачуваним та раптовим лихом», навіть попри суттєву утрудненість прогнозування точних термінів поширення). І. Петрук [97, с.60], цілком погоджуючись із тезою про органічність включення криз в фазову послідовність економічного циклу, наголошує на необхідності активізації в даному аспекті планово-аналітичної функції управління не тільки для випереджувальної ідентифікації негативних проявів, що засвідчують наближення кризи, але й для підготовки заходів щодо активного адаптивного реагування на такого роду події. О. Орловська [92, с.199] наполягає навіть на особливому соціально-економічному та світоглядно-філософському значенні такого роду антикризового реагування, що має ґрунтуватися на реалістичному усвідомленні закономірностей функціонування і розвитку певного господарського утворення як складової економічної системи суспільства. Зокрема, В. Гнатенко [26, с.14] при цьому навіть підкреслює, що здатність щодо подолання негативних проявів у великій мірі визначається інтелектуально-когнітивним потенціалом та психологічно-поведінковими рефлексіями індивідів, та, навпаки, колективні емоційно-стресові реакції являють собою вагомому детермінанту посилення небезпеки посилення кризових явищ.

З іншого боку, процеси функціонування та розвитку підприємства як економічної системи також визначаються наявністю складних внутрішніх закономірностей, що обумовлюють неминучість періодичного виявлення кризових ситуацій як невід'ємної складової послідовності життєвого циклу даної системи. Проте й в даному контексті розгляд питань виявлення причин та логіки виявлення криз в рамках розгортання відзначених процесів являє собою надзвичайно суперечливе питання, відносно вирішення якого серед

науковців відсутньою є погодженість позицій та точок зору. Так, Д. Кіслов [58, с.74] наголошує на доречності використання двох підходів щодо розгляду цього питання: позитивного (криза розглядається як перехідний етап в розвитку, що передбачає адаптацію певної економічної системи до обставин, що докорінно змінюються) та негативного (криза вважається проявом неспроможності системи щодо функціонування в рамках певного усталеного режиму життєдіяльності). Слід, проте, відзначити тісноту змістовного зв'язку зазначених підходів, що не можуть бути повністю відокремлені один від одного: неспроможність щодо підтримки сталості функціонування стає передумовою для розробки заходів щодо адаптації до нових умов діяльності та, навпаки, актуалізація такого роду заходів відбувається в контексті передбачення неминучості кризи. Т. Кучінка [75, с.32] та І. Петрук [97, с.74] пропонують здійснювати систематизацію кризових явищ через диференціацію причин та наслідків відповідних негативних явищ відповідно до сфери їхнього прояву (внутрішньоекономічні, фінансові, соціальні та ін.), що не дозволяє, з точки зору автора, у повній мірі забезпечити урахування комплексного характеру генезису походження криз як невід'ємної складової життєвого циклу певної господарської системи.

Урахування такого роду системного характеру негативних проявів В. Василенко [15, с.242] пропонує здійснювати шляхом виокремлення криз об'єктивного (обумовлені циклічністю виникнення потреб у відтворенні капіталу) та суб'єктивного (відображають невідповідність прийнятих управлінських рішень щодо умов господарювання), внутрішнього (недостатній рівень ефективності функціонування) та зовнішнього (несприятливість змін середовища діяльності), природного (не залежать від впливу людини) та техногенного (наслідки антропогенної активності) походження. Проте й в даному випадку конкретні закономірності виникнення та поширення криз (як явищ, що у певній мірі призводять до необхідності трансформації базових засад організації діяльності) залишаються розкритими у невиправдано обмеженій мірі. Аналогічно

обмеженим у змістовному плані, з точки зору автора, є також підхід, презентований Ю. Владикою [20, с.61], відповідно до позиції якого диференціацію кризових явищ пропонується здійснювати належно до засобів подолання несприятливих ситуацій: загальні (охоплюють більшість складових певної економічної системи) та локальні (стосуються одного з елементів цієї системи); макро- та мікрокризи; природні, суспільні та екологічні; економічні, соціальні, організаційні та ін. Набагато більш змістовним здається концепт, запропонований М. Савченко та О. Шкуренко [110, с.42], що пропонують позиціонування різних видів криз в контексті розгляду механізму прояву певних несприятливих явищ: криза-трансформація (перехід між різними станами системи); криза-руйнування (порушення рівноваги системи); криза-адаптація (реалізація вимог пристосування до нових умов діяльності). Проте зосередженість дослідницької уваги М. Савченко та О. Шкуренко [110, с.43] на вивченні глобальних аспектів виникнення кризових ситуацій визначила спрямованість подальших висновків цих науковців в напрямках вже розглянутих вище підходів (диференціація криз за ознаками масштабу прояву, проблематики, циклічності, структури відносин у соціально-економічній системі та ін.).

Таким чином, закономірності змін, що знаходять різного роду прояви в процесі розвитку економічної системи суспільства у цілому та за складовими на різних рівнях побудови цієї системи (на нано- та мікроекономічному рівні – окремий економічний агент, домогосподарство або суб'єкт господарювання, тобто підприємство; на мезоекономічному рівні – територіальний господарський комплекс, галузь або сектор економіки; на макроекономічному та міжнародному рівні – національне господарство або міждержавне економічне угруповання) в значній мірі визначається виявленням ключових системних ознак і властивостей, що знаходять розмаїтий прояв в конкретних умовах та ситуаціях взаємодії із факторами й умовами зовнішнього середовища. До складу зазначених характеристик, зокрема, слід віднести такі:

цілеспрямованість функціонування (свідомий характер прийняття

рішень та реалізації дій, орієнтованих на послідовне досягнення заздалегідь встановлених зсередини системи цілей);

здатність до самоорганізації та самоудосконалення (спроможність щодо протидії подіям та силам, які перешкоджають або утруднюють підтримку стабільності функціонування);

фрактальність (взаємоподібність побудови та вкладеність параметрів підсистем різних рівнів);

унікальність поведінки (здатність щодо генерування та реалізації неповторних та непередбачуваних моделей поведінки, в т.ч. – при реагуванні на зміни навколишнього оточення);

синергетична емерджентність (спроможність щодо виявлення нових властивостей, не притаманних окремим підсистемам або елементам, що складають систему);

структурна упорядкованість (наявність цілісної стійкої ієрархії складових, особливості побудови зв'язків та взаємовідносин між якими визначають діапазон можливих альтернативних моделей поведінки системи);

гнучкість та адаптивність (здатність та спроможність системи щодо здійснення внутрішніх змін та коректування поведінки відповідно до певних умов та обставин взаємодії із факторами зовнішнього середовища);

функціональність (орієнтація окремих складових та системи у цілому на прояв певних продуктивних характеристик діяльності, що відповідають очікуванім, тобто свідомо встановленим зсередини, результатам) та ін. (рис.1.1).

Отже, рівень сформованості та повнота виявлення зазначених властивостей в контексті різних видів взаємодії (актів обміну) із факторами зовнішнього середовища в цілому визначають спроможність певної економічної системи до розвитку. Проте слід відзначити, що розмаїття та амбівалентність (що до того ж посилюються у міру зростання складності параметрів такої взаємодії) відзначених передумов процесу розвитку визначають неоднозначність спрямування та нелінійність характеру трансформацій економічної системи, що можуть при цьому набувати кризового змісту.

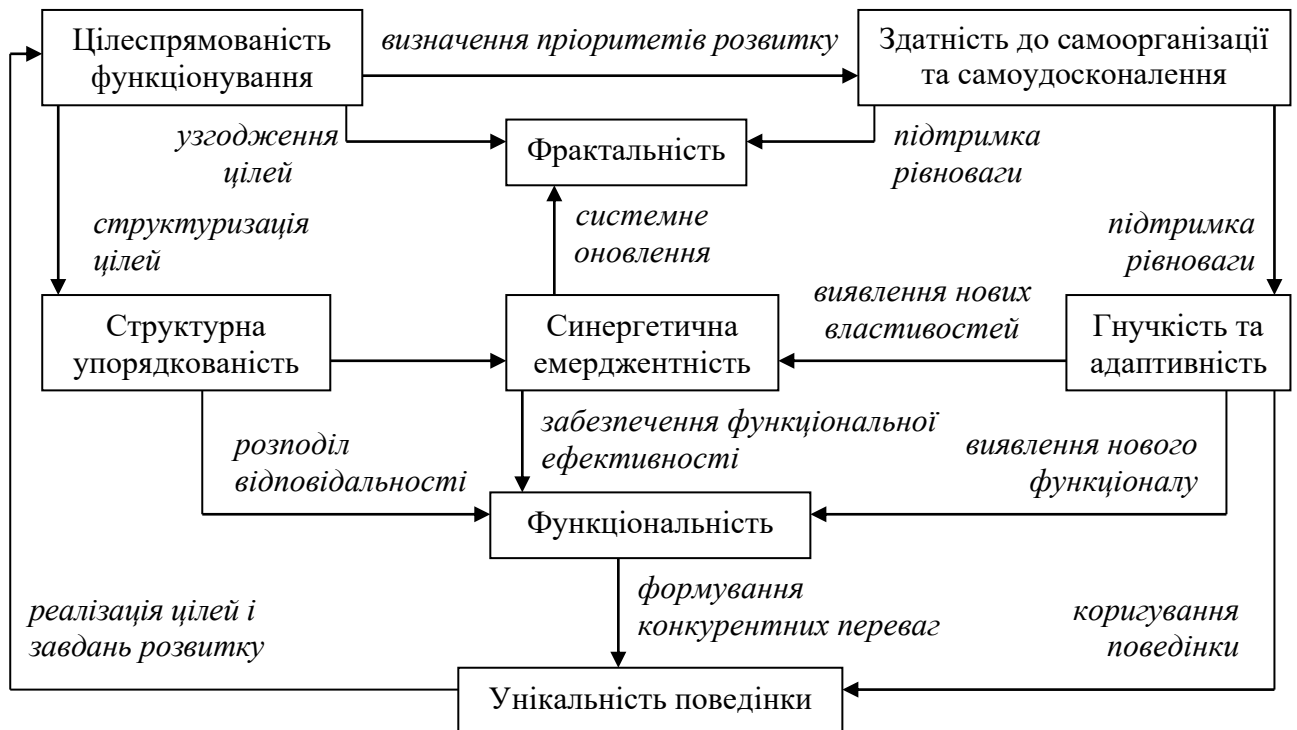


Рис. 1.1. Взаємозв'язок ознак і властивостей, що знаходять прояв в умовах взаємодії економічної системи із факторами зовнішнього середовища

Джерело: авторська розробка

Таким чином, природу та сутність кризових явищ та проявів у розвитку економічних систем в даному контексті можна інтерпретувати як виникнення та продовження існування ситуацій, в рамках яких стає неможливим або значно утрудненим (тобто таким, що потребує для подолання перешкод залучення значних обсягів додаткових ресурсів) досягнення заздалегідь встановлених цілей при збереженні у відносно незмінних формі та вигляді наявних структурних параметрів або сформованих функціональних характеристик.

Узагальнення фундаментальних поглядів науковців щодо ідентифікації закономірностей утворення такого роду ситуацій дозволила виявити такі основні підходи щодо визначення причин та передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем (дод. А).

По-перше, діалектичний підхід, що базується на концептуалізації процесу розвитку як цілісної сукупності кількісних, структурних та якісних

змін, що виступають необхідною та обов'язковою передумовою щодо подолання ключових проблем та протиріч, які утруднюють або унеможливають досягнення поставлених цілей та отримання очікуваних результатів. Необхідність такого роду змін в даному контексті визначається нездатністю економічної системи щодо забезпечення належного рівня продуктивності діяльності на основі використання наявних структурних та функціональних параметрів внутрішньої побудови. Динаміка та закономірності здійснення процесу розвитку можуть при цьому розглядатися як в лінійному (визнання наявності певної логічної послідовності – критичний обсяг накопичення кількісних перетворень, упорядкування яких потребує структурних змін, які внаслідок перегляду функціональних параметрів та організаційних режимів взаємодії різних складових призводять до якісної трансформації системи у цілому), так і в нелінійному (стрибкоподібне, значне за масштабом та невизначене у часі виникнення надзвичайних потреб у прискорених змінах як ситуативного відображення гостроти виявлення протиріч між, з одного боку, характеристиками внутрішньої побудови системи, а з іншого – із зовнішніми умовами функціонування) аспектах.

Отже, причинами виникнення (або загострення) кризових явищ в рамках лінійного концепту (що достатньо реалістично відображає закономірності розвитку в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища) виступають насамперед погіршення стану економічної системи як при ігноруванні вимог або при затримці у здійсненні необхідних змін, так і внаслідок порушення логічної послідовності та пропорційності при реалізації різних (кількісних, якісних, структурних) внутрішніх трансформацій. Тому формування механізму протидії кризовим явищам і проявам в такому контексті має ґрунтуватися на функціональному удосконаленні та планомірній об'єктивізації дії управлінських режимів і процедур регулювання процесів функціонування та розвитку відповідно до передбачуваних тенденцій перетворень зовнішнього середовища. При нелінійному характері динаміки

змін умов діяльності виникнення та розгортання кризових явищ у більшій мірі буде пов'язано із труднощами адаптації до нових вимог, що до того ж має бути здійснена звичайно у стислі терміни та переважно на новому якісному підґрунті. Подолання зазначених перешкод та обмежень пов'язано із необхідністю певною мірою непродуктивного відволікання економічних ресурсів – або для випереджувального формування гнучких управлінських механізмів регулювання діяльності та упорядкування взаємодії складових системи, або для створення значних резервів, що мають в разі необхідності компенсувати потенційні втрати та збитки, а також являють собою економічну базу для здійснення адаптації.

По-друге, онтогенетичний підхід, що виходить з уявлення про поставлений (історично-успадкований, природжено-зумовлений, генетично-залежний) характер динаміки розвитку економічної системи. За такий підхід, цей процес (безвідносно від конкретних обставин та умов його здійснення) розглядається як послідовний перебіг стадій-етапів змін системного стану, циклічність логіки заміщення яких (від виникнення-зародження до припинення існування у поточному вигляді) визначається переважно соціокультурними властивостями економічної системи як суспільного утворення. При цьому слід відзначити, що виявлення онтогенетичного характеру орієнтації закономірностей циклічності розвитку в значній мірі залежить від ієрархічного рівня розгляду економічної системи суспільства: на мікроекономічному рівні – визначається параметрами міжособистісної взаємодії та культурно-ціннісними особливостями певної обмеженої людської спільноти; на мезоекономічному та більш високих рівнях економічної системи – обумовлюється тенденціями колективно-поведінкової динаміки та змінами масової психології, підґрунтя яких звичайно пов'язується із надзвичайно складним і сталим сполученням впливу широкого кола історичних, географічних, демографічних та інших факторів цивілізаційного розвитку. Виникнення кризових явищ в розвитку системи за онтогенетичний підхід являє собою, таким чином, достатньо жорстко детерміновані (насамперед

внутрішньою логікою та ендогенною природою походження) ситуації, що знаходять прояв або при зміні етапу-стадії, або наприкінці життєвого циклу системи в цілому. Отже, формування механізму протидії та використання певних інструментів опору кризовим проявам в процесі системного розвитку також має носити диференційований характер: свідоме проектування та цілеспрямована перебудова функціональних режимів та виконавських процедур функціонування – в кризових ситуаціях переходу на новий етап життєвого циклу; докорінне оновлення та перегляд базових засад функціонування – при завершенні певної послідовності стадій життєвого циклу.

По-третє, нелінійно-синергетичний підхід, в рамках якого розвиток економічної системи (а, отже, й формування передумов виникнення та розгортання кризових явищ) розглядається в нерозривній єдності із сприйняттям невизначеності навколишнього середовища. При цьому принципова відмінність такої позиції від положень розглянутого вище нелінійного концепту діалектичного підходу полягає в тому, що процес адаптивної самоорганізації як форма реагування на зростання невизначеності-мінливості оточення в даному випадку вважається результатом в значній (або навіть у переважній) мірі стохастичного переходу системи до нового стану (на відміну від трактування адаптації як майже повністю свідомого акту в нелінійно-діалектичному підході). Такий перехід трапляється в ситуації різкого наростання флуктуацій (випадкових або повторюваних подій, які суттєво утруднюють продовження збереження стабільного стану та призводять до збільшення розбалансованості), під впливом яких в системі відбувається стрімке зростання значення та впливу нестійких колективних рухів (стохастичних модів), які в критичних обставинах значного порушення системної стабільності здатні виступити стрижневими елементами формування нової моделі (аттрактора) структурно-функціональної побудови, до інтеграції в яку будуть прагнути стійкі детермінанти системи. В описаній ситуації порушення стабільності для економічної системи як загострення, так і подолання відповідних кризових

явищ (навіть при тому, що причини таких проявів носять фундаментальний та базисний характер) може бути пов'язано із впливом незначних в інших умовах подій. Таким чином, навіть при достатньо явному виявленні каузальних закономірностей еволюції системи надзвичайно утрудненим (через випадковість та непередбачуваність актів взаємодії стохастичних модів та стійких детермінант) залишається визначення можливої траєкторії системної динаміки змін, що у вирішальній мірі залежить від можливості та здатності даної системи щодо забезпечення здійснення своєрідного самонавчання на основі випереджувального налагодження складної системи зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем.

Розглянуті підходи відображають різні аспекти формування передумов виникнення та розгортання кризових явищ в процесі розвитку економічних систем, а, отже, актуальні особливості, притаманні такого роду явищам, обов'язково мають знаходити відображення при формуванні відповідних антикризових механізмів.

1.2. Поняття безперервності діяльності підприємства та його розкриття в стратегічній перспективі

Прояв описаних у підрозділі 1.1 факторів ризику та кризових явищ може сприяти втраті стратегічних орієнтирів діяльності підприємства, спричинити зниження стабільності його роботи, та навіть призвести до неплатоспроможності і банкрутства. В таких умовах національним товаровиробникам доволі складно забезпечити не те що економічне зростання, а навіть стабільність власної діяльності та її продовження протягом тривалого інтервалу часу або безперервність діяльності. Зазначену безперервність можуть забезпечити лише успішні в конкурентній боротьбі підприємства, які під час такої боротьби формують відповідне організаційне, фінансове, мотиваційне та економічне забезпечення власної діяльності, досягають

рівноваги та узгодженості між наявним потенціалом, потребою стратегічних змін та стійкістю діяльності. Лише підприємства, які відповідають зазначеним вимогам здатні долати кризові явища та вибудовувати раціональні контури антикризового управління.

Базуючись на трудах провідних учених-економістів, таких як О. Бондар [60], С. Гасанов [24], А. Штангрет [24], Н. Картохіна [55], І. Карпунь [54], Т. Клебанова [60], Я. Котляревський [24], Л. Лігоненко [77], А. Погребняк [101], В. Пономаренко [103], С. Рамазанова [107], О. Степаненко [107,] О. Тридід [103] та І. Штулер [140] можна сформулювати перелік економічних передумов побудови оптимального за критерієм співвіднесення витрат та результатів механізму антикризового управління. Це такі умови як: чітко сформульована та обґрунтована генеральна мета діяльності підприємства, подана в розрізі конкретних напрямів його діяльності та розвитку; задовільна структура балансу підприємства (має відповідати наявним в економічній літературі [63; 81; 126] вимогам щодо співвідношення статей при хоча б середньому рівні фінансової стійкості); можливість присутності у стратегічних зонах ресурсів та розвитку виробництва стратегічних груп товарів; наявні раціонально організовані та перенесені на організаційну структуру підприємства бізнес-процеси, що виконуються відповідно базовим логістичним правилам; оптимальна з точки зору цілей бізнесу структура капіталу тощо.

Порушення будь-якої з зазначених вимог призводить до втрати стійкості діяльності та прояву кризових факторів. Відповідно, забезпечити зростання підприємства за означеними напрямами можна лише у випадку адаптації його поведінки до умов невизначеності (або в термінах стандарту ISO 22399 [162] – до умов поширення інцидентів безпеки, тобто по прояву ситуацій, що можуть призвести до порушення діяльності суб'єкта господарювання, певних втрат для нього та прояву кризи) та кризи. Саме потреба врахування всіх можливих інцидентів (форм прояву кризи) актуалізує питання формування належного антикризового механізму.

Наявна література у даному випадку орієнтована на розгляд у якості

головного інструменту боротьби з кризовими явищами та загрозам діяльності підприємства додавання до контурів управління критерію стійкості діяльності підприємства. Стійкість підприємства дослідниками тлумачиться як «здатність у разі відхилення основних параметрів повертатися в межі їх граничних значень» [2, с. 124], «збалансованість ресурсів з напрямками їх використання» [48, с. 207], «спроможність повернутися у похідний стан після припинення впливів» (інцидентів) [16, с. 19], «спроможність додержання рівноваги» [52, с. 86], «збереження необхідних умов життєдіяльності системи» [142, с. 10], «підтримка підприємством працездатного стану при наявності різних збурювальних впливів» [16, с. 19], «спроможністю системи реагувати через механізми адаптації із метою збереження збалансованого процесу функціонування» [28, с. 89], «відображення здатності підтримувати ключові показники на нормативно заданому рівні під впливом зовнішнього оточення» [94, с. 53]. Недоліком всіх зазначених тлумачень є їх орієнтованість на поточні параметри роботи підприємства або на стан рівноваги, якій фактично неможливо досягти з огляду на турбулентність оточення.

Вважаємо у випадку удосконалення механізму антикризового управління більш доречним орієнтуватися не на концепт «стійкість», а на концепт «безперервність діяльності». Даний концепт вводиться стандартом ISO 22301 «Системи менеджменту безперервності бізнесу» [153] та багато в чому базується на зараз відкликаному стандарті ISO 22399 «Менеджмент безперервності бізнесу» [159]. Відповідно до даних стандартів безперервність бізнесу визначається як «стратегічна і тактична здатність організації планувати свою роботу в разі інциденту і порушення її діяльності, спрямована на забезпечення безперервності ділових операцій на встановленому прийнятному рівні». Відмінність даного тлумачення від перелічених вище підходів до розуміння стійкості полягають у додаванні стратегічних орієнтирів та довготривалої спроможності виконувати підприємством операції. Також на відміну від розгляду стійкості як спроможності повернення до заданого режиму функціонування передбачається приймання «прийнятності рівня

характеристик діяльності», що в свою чергу передбачає проведення подальших досліджень щодо тлумачення критерію «прийнятність», на якому наголошується в ISO 22399. При цьому мова буде вестись вже про формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Формування такого механізму потребує оновлення наявної теоретичної бази, починати яке доречно з визначення змісту концепту «безперервність» в контексті саме антикризового управління підприємством.

На початку зазначеного оновлення теоретичної бази зазначимо на незначній поширеності концепту безперервності діяльності підприємства в економічних дослідженнях. В більшій частині наявних досліджень зміст безперервності діяльності відповідає описаному в стандартах ISO 22301 та ISO 22399. Більш того, існує ціла низка стандартів, які оперують введеним в даних стандартах розумінням безперервності діяльності та роблять акцент (приділяють більшу увагу) на певній складовій поняття «безперервність діяльності». Початково концепт менеджменту безперервності бізнесу був введений Британським інститутом стандартів в стандарті BS 25999 [146] (орієнтується на принципи постійного поліпшення та вироблення планів підтримки безперервності в ключових областях, виділених згідно наведеному переліку), який постав основою для решти досліджень та стандартів у сфері підтримки безперервності бізнесу [96]. За своїм змістом BS 25999 являє собою набори правил щодо забезпечення безперебійної роботи корпоративних інформаційних і комунікаційних систем. Такі правила потребують розширення у разі їх перенесення на функціонування та розвиток підприємства.

Концепт безперервності діяльності присутній як ключовий елемент або згадується в цілій низці стандартів ISO (непрямо це є додатковим свідченням актуальності даного дослідження), кожен з яких робить акцент на різних складових поняття безперервності діяльності. Так, наприклад, ISO 22313 «Менеджмент безперервності бізнесу. Керівництво з впровадження» тлумачить безперервність через «здатність організації продовжувати розміщувати продукцію або послуги на прийнятному рівні протягом періоду,

наступного за руйнівним інцидентом» [154, с. 7] (додається орієнтованість у майбутнє через чітке встановлення періоду продовження діяльності). ISO 27001 «Системи менеджменту інформаційної безпеки» пов'язує безперервність з «подіями, що можуть виступати причиною переривання бізнес-процесів» та з «оцінками ймовірностей та ступенів впливу таких переривань на інформаційну безпеку» [156, с. 33]. Таке тлумачення розширює розуміння безперервності діяльності врахуванням ступеню та сили впливу факторів, які переривають діяльність та в рамках описаного у підрозділі 1.1 підходу виступають базою для протидії з боку механізму антикризового управління.

ISO 27031 «Настанови щодо готовності інформаційно-комунікаційних технологій до безперервності бізнесу» трактує безперервність через «спроможність організації підтримувати свої операції шляхом попередження, виявлення та реагування на порушення й відновлення послуг інформаційно-комунікаційних технологій» [157, с. 8]. У даному тлумаченні змінюється акцент з виробництва продукції на надання послуг, що робить можливим розглянути ще один стандарт з серії стандартів, які регулюють питання забезпечення безперервності діяльності підприємства. Таким стандартом є ISO 20000 «Вимоги до системи управління послугами» [155]. Він в свою чергу робить наголос на безперервності обслуговування, що визначається через «здатність управляти ризиками і подіями, які можуть мати серйозний вплив на послугу» та передбачає обов'язковість виконання параметрів угоди щодо рівня сервісу (від англ. «Service Level Agreement», SLA). Даним стандартом [155] регламентується вимога включення в SLA процедур, які має виконувати постачальник у разі значного переривання у наданні послуги, та опису технології тестування таких процедур.

Окрім перелічених стандартів ISO існують поодинокі тлумачення поняття безперервності діяльності підприємства. Так, наприклад, М. Кузьміна з співавторами визначають безперервність бізнесу як «стратегічну та тактичну здатність підприємства забезпечувати роботу в разі інцидентів і порушень функціонування в надзвичайних ситуаціях» [73, с. 184]. Аналогічний зміст вкладає в тлумачення безперервності В. Галактіонов [22], який розглядає її як

«підтримку роботи ключових підрозділів компанії та збереження бізнесу при настанні надзвичайних подій, а також відновлення бізнесу після виходу з надзвичайної події». Н. Бабічева [7] з співавторами розглядає безперервність як забезпечення виконання циклу розширеного відтворення (відсутність переривань трансформаційного ланцюга «гроші – запаси – розрахунки – гроші» [7, с. 19]), порушення якого призводить до втрати фінансової стійкості та стану кризи. Надане даними авторами тлумачення безперервності як «здатності продовжувати діяльність протягом визначеного періоду часу, не становлячись при цьому банкрутом» [7, с. 22] має бути розширено врахуванням не лише фінансової складової підтримки безперервності, а всього спектру економічних відносин підприємства.

Додатковий акцент в розуміння поняття безперервності діяльності вносять Н. Данілочкіна та А. Володін [34, с. 199], розглядаючи його як процес «підтримки та швидкого відновлення діяльності підприємства після настання події, яка має негативні наслідки та невисоку ймовірність виникнення». Дані автори таким тлумаченням обмежують функціонування механізму антикризового управління лише реагуванням на надзвичайні події, що не є економічно доцільним. З точки зору введеної авторами [34] вимоги невисокої ймовірності події, що впливає на безперервність, слід підтримати зроблений Н. Дубовою [43] наголос щодо частого поєднання та відповідної потреби виокремлення понять «підтримка безперервності бізнесу» (від англ. «business continuity») та «відновлення після надзвичайних подій» (від англ. «disaster recovery»). Останнє поняття передбачає відновлення інфраструктури, тоді як підтримка безперервності спрямована, по-перше, на недопущення або мінімізації втрат в результаті надзвичайних подій, а по-друге – на завчасне створення механізмів відновлення. Наголос на потребі відокремленні зазначених двох понять робить також і А. Дорофєєв [42, с. 69]. На думку даного автора безперервність бізнесу перетинається з питаннями планування безперервності (від англ. «Business Continuity Planning», BCP), де основний акцент робиться на можливості виконання задач бізнесу хоча б у мінімально

можливому обсязі, та з питаннями планування аварійного відновлення (від англ. «Disaster Recovery Planning», DRP), де увага зміщується на підготовку до як можна більш швидкого та повного відновлення підприємством діяльності після надзвичайних подій. Саме складова DRP розглядалась в згаданій вище вимозі Н. Данілочкіної та А. Володіна [34, с. 199] щодо «невисокої ймовірності прояву події». Порівняльна характеристика BCP та DRP наведена у табл. Б.1.

Зарубіжна економічна думка більш докладно розглядає питання безперервності, але як частини відповідного менеджменту безперервності бізнесу (від англ. «Business Continuity Management»). Слід зазначити, що питання менеджменту безперервності докладно розглядаються в роботах таких авторів як Дж. Барнес [144], М. Бліт [145], М. Галагер [151], Т. Древітт [149], Х. Естал [150], Р. Клейм [160], Г. Рич [160] та А. Хілес [152]. Разом з тим, безпосередньо надання тлумачення поняття «безперервність діяльності підприємства» зазначеними авторами переважно ігнорується на користь опису процедур планування та управління безперервністю. З такої точки зору слушним є наголос А. Нілеса [152, с. 53-56], що переривання бізнесу можуть відбутися (розпочатися, стартувати та здійснити вплив на решту сфер діяльності підприємства) у сферах маркетингу, фінансів, виконання різного роду нормативних вимог та якості. Відповідно можна наголосити на наявності різних точок зору на визначення змісту безперервності діяльності підприємства як об'єкту управління. Серед таких точок зору превалує інформаційний аспект, якій доповнюється дослідженням з інших галузей та сфер економіки.

В деяких сферах поняття безперервності не використовується прямо, але вимога підтримки безперервності реалізована на рівні відповідних стандартів. Показовим прикладом тут виступає фінансова сфера та Базельська рамка (від англ. «Basel Framework») [171], яка розроблена Базельським комітетом з банківського нагляду. Дана рамка включає документ Базель II «Міжнародна конвергенція щодо вимірювання та вимог до капіталу», який визначає мінімальні вимоги до регулятивного капіталу, з точки зору захисту коштів власників та кредиторів під час непередбачуваних ситуацій (тобто реалізує

принципи підтримки безперервності діяльності). Базельська рамка прямо робить наголос на безперервності платежів (від англ. «continuity of payments» [171, с. 449]) та розгляді процесу планування безперервності як складової системи управління ризиками [171, с. 1157]. Безперервність у даному випадку зводиться до здатності «мінімізувати втрати, які можуть виникнути через вади в системі розрахунків або критичне порушення бізнесу» [171, с. 1603]. Цілком зрозумілим є те, що в банках та інших фінансових установах виникатимуть властиві лише їм події, які переривають виконання банківських операцій.

Тут можна погодитись з І. Кримовою та С. Дядичко [70, с. 192-194] щодо віднесення до складу таких подій (причин, які спричиняють необхідність підтримки безперервності), наприклад, вимоги усунення зауважень аудиторів, підсилення нагляду з боку регулятора, відмова Національного банку надати кредит, необхідність збільшення стабілізаційного фонду, зростання чутливості до інформаційних технологій тощо. Окрім таких специфічних саме для банківської сфери подій на діяльність фінансових установ можуть мати вплив різного роду аварії та катастрофи (в рамках складової DRP це можуть бути виключення світла, атака хакерів, стихійні лиха тощо), притаманні будь-якому іншому економічному суб'єкту. Але в рамках таких подій використовується охарактеризована у табл. Б.1 складова відновлення бізнесу (DRP).

Фінансовий аспект безперервності бізнесу міститься й в згаданій раніше роботі Н. Бабічевої [7, с. 19-20], яка розглядає безперервність через достатність у підприємства власних обігових коштів для підтримки процесу виробництва (за такого розуміння відбувається ототожнення показників ліквідності з властивістю безперервності діяльності). В фінансовому контексті та з позицій фінансового менеджменту слушною є пропозиція М. Кузьміної та В. Будіна [72, с. 220] щодо усвідомлення безперервності як компромісу між ризиком та доходністю діяльності підприємства, оскільки розмір потенційного доходу визначається ступенем ризику, а відповідно й зростанням ймовірності переривання бізнес-процесів.

Існують також інші напрямки економічних досліджень, пов'язаних з

безперервністю діяльності підприємства. Окремим пластом серед таких досліджень виділяються дослідження в галузі бухгалтерського обліку та аудиту. Ведення бухгалтерського обліку згідно з міжнародними стандартами обліку та фінансової звітності реалізується з використанням професійного судження бухгалтерів та аудиторів, в рамках якого дослідники виділяють таку складову, як «припущення/принцип безперервності діяльності підприємства». Облікове тлумачення безперервності має певні відмінності в його трактуванні відносно тлумачень зі стандартів ISO 22301 та ISO 22399. Акцент робиться не на відновлення після прояву інцидентів, а на «припущенні, що діяльність підприємства буде тривати й надалі» (таке тлумачення принципу безперервності наведено у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [50]). Безперервність з обліково-аудиторської точки зору орієнтована на отримання достовірної оцінки активів та зобов'язань підприємства. Разом з тим, з точки зору антикризового управління така оцінка може стати у нагоді при визначенні критеріїв вироблення керівних рішень.

Отже, принцип безперервності з обліково-аудиторської точки зору наголошує, що підприємство «спрямоване на продовження і розвиток своєї діяльності у майбутньому та ніяк її не обмежує» [87, с. 117] (тут декларується лише спрямованість на продовження діяльності, без урахування впливу кризових явищ), «має змогу погасити всі поточні зобов'язання протягом 12 місяців, наступних за звітною датою» [12, с. 110] (тут безперервність все ж таки більше відповідає стану достатньої фінансової стійкості), «не має передумов і намірів реалізувати всі активи» [40, с. 34] (тут фактично вводиться синонім відмови від ліквідації та також не враховуються питання протидії інцидентам втрати безперервності), «не обмежує власну діяльність у часі» [74, с. 183] (тут також міститься лише декларування наміру протидії можливим загрозам, що переривають діяльність підприємства).

В міжнародному стандарті аудиту (МСА) 540 «Аудит оціночних значень» безперервність розглядається через відсутність у підприємства як потреби припинення (ліквідації) діяльності, так і намірів значного

скорочення обсягів діяльності за несприятливих умов [83, с. 560]. МСА 570 «Безперервність діяльності», в свою чергу, декларує що «підприємство продовжуватиме свою діяльність в осяжному майбутньому, крім випадків, коли альтернатива ліквідації об'єкту відсутня» [83, с. 606]. Зазначена обліково-аудиторська парадигма визначення безперервності діяльності не розглядає її як процеси відновлення після загроз (не використовує складову DRP), а орієнтується лише на продовження існування на період не менший за операційний цикл підприємства.

Окрім обліково-аудиторського підходу слід зупинитись на ще одному пласті досліджень, в рамках якого особлива увага приділяється питанням підтримки безперервності діяльності підприємства та який прямо корелює з тривалістю та особливостями операційного циклу підприємства. Це дослідження зі сфери управління бізнес-процесами підприємства, в яких безперервність розглядається з точки зору реалізації основних правил логістики. Такі правила в дослідженнях Д. Іванова [51], В. Сергєєва [67] та А. Колобова [105] описуються як концепція «7R» або («7П»): постачання потрібного продукту, товару або послуги (від англ. «right product») з правильним (необхідним, заданим) рівнем витрат (від англ. «right cost»), правильної (необхідної) якості (від англ. «right quality»), в правильній (необхідній) кількості (від англ. «right quantity»), в правильний час (від англ. «right time»), в потрібне місце (від англ. «right place») потрібному споживачу (від англ. «right customer»). Тобто в рамках реалізації кожного з перелічених елементів може відбутися переривання діяльності підприємства, яке спричинить розробку коригуючих дій. Це може бути, наприклад, отримання рекламачії від покупців або вимогу покращення певних якостей продукту.

З одного боку таке переривання відповідає описаному у ISO 22301 поняттю інциденту втрати безперервності діяльності. З іншого боку, такі переривання мають дещо іншу природу, оскільки спричиняють певні дії з їх коригування в контурах оперативного управління підприємством. Разом з тим, механізм антикризового управління підприємством має заздалегідь

врахувати можливість прояву таких інцидентів та розробити програму реагування (у разі значних порушень – програму відновлення діяльності підприємства). Саме завчасне передбачення можливих переривань й дозволяє говорити безпосередньо про підтримку стратегічної безперервності діяльності підприємства. Орієнтованість на парадигму бізнес-процесів міститься в розробленому Австралійським національним агентством аудиту [147] тлумаченні безперервності бізнесу як «властивості зберігати доступність критично важливих бізнес-процесів і потрібних для забезпечення їх виконання активів в надзвичайних ситуаціях».

Ще одним прикладом зв'язування концепту безперервності з бізнес-процесами підприємства наявний в роботі М. Андрєєва [3, с. 17–19]. Даний автор запропонував розглядати безперервність через забезпечення працездатності ключових бізнес-процесів та збереження основних ресурсів підприємства. Графічне зображення даної умови наведено на рис. Б.1. Зазначимо, що така пропозиція в цілому відповідає задекларованій в ISO 27031 [157] логіці забезпечення готовності інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ) до забезпечення безперервності бізнесу. Реалізація такої готовності (але на думку автора, на відміну від ISO 27031, готовність з ІКТ має переноситися на всі сфери діяльності та управління підприємством) забезпечує відновлення після інцидентів. Динаміка такого відновлення відображена на рис. Б.2. Повернення динаміки характеристик підприємства на задану траєкторію згідно з ISO 27031 передбачає «вдосконалення можливостей ідентифікації інцидентів, попередження випадкових відмов, допущення можливості прийняттого погіршення стану діяльності та мінімізацію впливу інциденту» [157, с. 10]. Саме такі дії забезпечують означене на рис. Б.2 повернення до робочого стану. При цьому, з точки зору повернення до робочого стану вельми цінною є пропозиція Я. Лаврушиної з співавторами [76] щодо визначення безперервності через ймовірність порушення реалізації *i*-го бізнес-процесу в загальній композиції бізнес-процесів підприємства.

Дана пропозиція робить можливим вибудовувати ієрархію подій, які

забезпечують переривання діяльності підприємства (така ієрархія буде відповідати ієрархії бізнес-процесів підприємства). Подібний акцент міститься й в роботі М. Кузьміної та В. Будіної [72, с. 217-220], які розглядають безперервність через просте зупинення процесу (тимчасове припинення виконання операцій). Зазначені автори пропонують описаний у табл. Б.2 варіант матричного прогнозування тривалості переривання виробництва. За змістом їх пропозиція передбачає формування матриці організаційно-функціональних проєкцій бізнес-процесів на підрозділи підприємства, з прогнозуванням можливої тривалості інцидентів втрати безперервності. Дана розробка корелює з наголосом С. Петренко [96], що підтримка безперервності бізнесу полягає у формуванні карти або моделі ключових бізнес-процесів, для кожного з яких необхідно ідентифікувати різного роду порушення безперервності (події, які переривають виконання процесу на оперативному етапі, або фактори, які на стратегічному періоді часу роблять неможливим виконання бізнес-процесів в цілому), що потенційно можуть призвести до значних втрат. Окрім того, означена у табл. Б.2 матриця певною мірою перетинається з пропозиціями Я. Лаврушиної з співавторами [76] щодо формування матриці безперервності бізнесу, зміст якої полягає у визначенні сукупності можливих сценаріїв розгортання інцидентів втрати безперервності. Прояв кожного з таких сценаріїв оцінюється через наявність або відсутність впливу та той чи інший бізнес-процес в загальній композиції бізнес-процесів підприємства. Логіка такого перенесення наведена у табл. Б.3.

Зазначимо, що безперервність бізнес-процесів тісно корелює з означеним вище суто інформаційним підходом до забезпечення безперервності бізнесу. Виконання основних бізнес-процесів супроводжується інформаційними потоками та забезпечується функціонуванням корпоративної інформаційної системи. Відповідно збереження ключових даних є основою безперервного виконання бізнес-процесів. Відповідно, за аналогією до інформації можна виділити цілу низку зон уваги механізму антикризового управління щодо підтримки безперервності діяльності. При цьому, такі зони можуть визначатися

наявними у підприємства видами ресурсів, оскільки окрім інформаційних ресурсів підприємство має трудові, матеріальні, фінансові та ряд інших ресурсів.

Отже, виникає можливість розгляду безперервності діяльності підприємства в рамках ресурсного підходу до організації управління діяльністю підприємства. В зазначеному вище підході М. Андреева [3, с. 17–19] було зроблено акцент на визначенні безперервності як стану збереженості ресурсів підприємства. А. Нілеса в свою чергу визначає безперервність як «безперебійну доступність всіх ключових ресурсів, які підтримують необхідні бізнес-функції» [152, с. 52]. Ресурсна парадигма розуміння безперервності бізнесу міститься й у дослідженні А. Туманова [128] який розглядає останню через здатність підприємства підтримувати конкурентоспроможність в умовах «переривань доступу до ключових ресурсів, включаючи канали дистрибуції та збуту продукції» [128, с. 158]. Австралійське національне агентство з аудиту [147] також робиться наголос, що безперервність бізнесу досягається за рахунок акумулювання та підтримки в актуальному стані достатньої кількості ресурсів потрібних для стабільного функціонування підприємства у надзвичайному стані.

Орієнтуючись на дані тлумачення можна визначити два варіанти співвіднесення ресурсного підходу з концептом безперервності діяльності підприємства. Перший варіант пов'язаний з визначенням можливості та встановлення тригерів переривання бізнес-процесів перетинається. Другий варіант полягає у виокремленні ресурсів відновлення діяльності підприємства. При цьому зазначимо, що при другому варіанті категорія ресурсів потребує максимально широкого розуміння. Говорячи про ресурси відновлення діяльності в контексті безперервності слушним бачиться підхід А. Пилипенко та А. Литвиненко [99, с. 24–25] в якому ресурси розглядаються у тісному зв'язку з рештою елементів матеріально-технічної бази підприємства, такими як засоби праці, предмети праці та використовувана технологія. Лише формування комбінації з таких елементів дозволяє не лише акумулювати зазначені в стандарті ISO 27301 ресурси відновлення

діяльності, а й сформувати процедури реалізації такого відновлення (в рамках прийняття підходу [99] процедура описується комбінацією технологій з потрібними для реалізації технології засобами та предметами праці).

Вимога орієнтування на зменшення ситуацій переривання бізнес-процесів дозволяє розглянути безперервність діяльності підприємства через наукові розробки у сфері організації моніторингу та контролінгу. Тобто будь-яка криза може розглядатися як подія, яка перериває діяльність підприємства, а отже має відстежуватися системою моніторингу. Такою подією є означений на рис. Б.2 інцидент, який змінив траєкторію системи. Відразу зазначимо на потребі розрізняти події, які просто призводять до зупинки ключових бізнес-процесів підприємства та значних системних криз, які потребують зміни регламентів виконання бізнес-процесів або перегляду використовуваної технології. Звісно, що наявні дослідження з організації системи моніторингу не орієнтовані на ідентифікацію таких системних зрушень. Доведеність даної пропозиції міститься в рамках пропозицій М. Андрєєва [3, с. 18], який вибудовує власну концепцію безперервності бізнесу через ідентифікацію потенційних «подій, що переривають функціонування та розвиток організації». Такий підхід передбачає, що безперервність забезпечується у разі створення можливості управляти підприємством під час настання зазначених подій. Відповідно система моніторингу має орієнтуватися на відстеження подій, що переривають діяльність, а контролінг – на вироблення реакцій з коригування діяльності.

Наявність різних точок зору на розуміння поняття безперервності діяльності дозволяє їх співвіднести з наведеним у підрозділі 1.1 розумінням кризи та кризових явищ. Так, природу та сутність кризових явищ та проявів у розвитку економічних систем можна інтерпретувати як виникнення та продовження існування ситуацій, в рамках яких стає неможливим або значно утрудненим (тобто таким, що потребує для подолання перешкод залучення значних обсягів додаткових ресурсів) досягнення заздалегідь встановлених цілей при збереженні у відносно незмінних формі та вигляді наявних структурних параметрів або сформованих функціональних характеристик.

Узагальнення у підрозділі 1.1 фундаментальних поглядів науковців щодо ідентифікації закономірностей утворення такого роду ситуацій дозволила виявити такі основні підходи щодо визначення причин та передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем. Відповідна систематизація зазначених теоретичних підходів представлена у табл. 1.1.

Розглянуті в ній підходи відображають різні аспекти формування передумов виникнення та розгортання кризових явищ в процесі розвитку економічних систем, а, отже, актуальні особливості, притаманні такого роду явищам, обов'язково мають знаходити відображення при формуванні відповідних антикризових механізмів. Такі антикризові механізми обов'язково мають враховувати вимогу підтримки безперервності діяльності в обох її розуміннях, наведених у табл. Б.1. При цьому кожен з означених у табл. 1.1 підходів до визначення причин виникнення кризових ситуацій може бути співвіднесений з власним розумінням змісту поняття «безперервність діяльності підприємства». Авторський варіант такого співвіднесення також подано у табл. 1.1. Такі зіставлення причин виникнення кризи з концептом безперервності є основою для формування відповідного антикризового механізму управління стратегічною безперервністю.

Зазначені вище підходи при визначенні змісту поняття «безперервність діяльності підприємства» переважно орієнтовані на оперативне реагування на інциденти втрати безперервності. Відповідно такі розробки потребують розширення в частині виділення особливостей додержання стратегічної безперервності діяльності підприємства. Так, наприклад, обліково-аудиторська парадигма щодо «припущення безперервності діяльності підприємства» оперує періодом у дванадцять місяців. Це пов'язано з особливостями формування фінансової звітності підприємства та ніяк не відноситься до саме стратегічної складової підтримки безперервності діяльності. Описаний на рис. Б.2 підхід до відновлення параметрів діяльності після прояву інциденту (при цьому відновлення відбувається з заданими орієнтирами) більше відповідає оперативній безперервності.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення причин виникнення кризових ситуацій
в розвитку соціально-економічних систем

Підхід	Трактування розвитку	Причини виникнення криз	Механізм протидії кризі	Зміст безперервності
Діалектичний підхід	Цілісна сукупність кількісних, структурних та якісних змін, що виступають необхідною та обов'язковою передумовою щодо подолання ключових проблем та протиріч, які унеможливають або ускладнюють досягнення поставлених цілей та отримання очікуваних результатів	Погіршення стану соціально-економічної системи, що відбувається як при ігноруванні вимог або при затримці у здійсненні необхідних змін, так і через порушення логічної послідовності та пропорційності при реалізації різних (кількісних, якісних, структурних) внутрішніх трансформацій	Функціональне удосконалення та планомірна об'єктивізація дії управлінських режимів і процедур регулювання процесів функціонування та розвитку відповідно до передбачуваних тенденцій перетворень зовнішнього середовища	Здатність продовжувати виконання бізнес-процесів (реалізовувати функціональне призначення) та підтримувати ефективність діяльності на рівні не нижчому, ніж був до прояву негативного фактора або розгортання кризової ситуації
Онтогенетичний підхід	Послідовний перебіг стадій-етапів змін системного стану, циклічність логіки заміщення яких (від виникнення-зародження до припинення існування у поточному вигляді) визначається переважно соціокультурними властивостями економічної системи як суспільного утворення	Виникнення жорстко детермінованих (насамперед визначених внутрішньою логікою розвитку та обумовлених переважно ендегенною природою походження) ситуацій, що знаходять прояв або при зміні етапу-стадії, або наприкінці перебігу здійснення певної послідовності життєвого циклу певної економічної системи	Свідоме проектування та цілеспрямована перебудова функціональних режимів та виконавських процедур – у кризових ситуаціях переходу на новий етап життєвого циклу; докорінне оновлення базових засад діяльності – при завершенні стадії життєвого циклу	Спроможність відновити діяльність та захистити інтереси ключових зацікавлених сторін при реалізації коригувальних дій (ефективних реакцій у відповідь на прояв криз), спрямованих на запобігання повторному прояву певного інциденту
Нелінійно-синергетичний підхід	Процес адаптивної самоорганізації як форма реагування на зростання невизначеності-мінливості оточення, що стає результатом стохастичного переходу системи до нового стану через флуктуації (випадкові або повторювані події, які суттєво ускладнюють продовження збереження стабільного стану та призводять до розбалансованості)	Наростання флуктуацій, під впливом яких в системі відбувається стрімке зростання впливу нестійких колективних рухів (стохастичних модів), які в критичних обставинах порушення системної стабільності здатні виступити стрижневими елементами формування нової моделі (атрактора) структурно-функціональної побудови, до інтеграції в яку будуть прагнути стійкі детермінанти системи	Формування можливості та здатності певної системи щодо забезпечення своєрідного самонавчання (опанування через власний досвід нових стратегічних компетенцій) на основі випереджувального налагодження складної системи зворотних зв'язків із зовнішнім середовищем	Здатність до прогнозування та планування діяльності в умовах прояву інцидентів для випереджальної зміни параметрів бізнес-процесів та виконуваних операцій з метою захисту критично важливих видів діяльності за рахунок проактивної зміни її режимів

Стратегічний процес все ж таки в розробках провідних учених-економістів пов'язується з «основними довгостроковими цілями компанії» [5, с. 37], характеризує «загальний напрямок розвитку підприємства» [123, с. 53], інтегрує «місію, цілі з варіантами дій та засобами досягнення цілей» [46, с. 13], визначає «паттерни, плани, принципи та політики поведінки підприємства» [164, с. 67]. В рамках таких тлумачень безперервність діяльності як стратегічна властивість буде розкриватися через усвідомлення того наскільки впливає те чи інше переривання бізнес-процесів на досягнення оперативних та стратегічних цілей підприємства. Стратегія визначає «орієнтири майбутньої діяльності підприємства» [90, с. 14] та встановлює «відповідність між вимогами оточення та ресурсами організації» [167, с. 100]. Відповідно можна передбачити, що стратегічна безперервність буде не стільки орієнтуватися на захист пріоритетних видів діяльності, скільки забезпечувати відновлення таких видів діяльності з якісними змінами. З точки зору ж безпосередньо захисту зазначених пріоритетних видів діяльності стратегічна безперервність полягатиме в завчасному пристосуванню до прояву можливих інцидентів без втрати (або з мінімальним періодом втрати) безперервності діяльності підприємства.

В даному випадку обов'язково слід наголосити на обов'язковій необхідності розрізняти стратегічну безперервність діяльності підприємства та стратегію забезпечення безперервності діяльності. Дані поняття тісно пов'язані одне з одним. Так, підтримка стратегічної безперервності діяльності підприємства обов'язково потребує наявності цілого комплексу регламентів (організаційно-розпорядчих документів), одним з яких є стратегія забезпечення безперервності бізнесу. Перелік ключових регламентів та місце стратегії забезпечення безперервності серед них наведено на рис. Б.3. Тут можна передбачити, що стратегія забезпечення безперервності визначає сукупність правил, прийомів, принципів та способів як відновлення діяльності після інциденту, так і підтримки мінімальної спроможності виконувати таку діяльність (основу даної пропозиції становить наведений у табл. Б.1

розподіл). Стратегічна безперервність в свою чергу є орієнтиром відновлення (чи точніше оновлення або відтворення) характеристик ключових видів діяльності після інциденту. Такий розподіл є основою для формування контурів управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

1.3. Забезпечення постійного удосконалення системи менеджменту безперервності діяльності підприємства

Означені у табл. 1.1 тлумачення поняття безперервності діяльності підприємства виступають основою формування відповідного механізму антикризового управління безперервністю, який на думку автора має переважно орієнтуватися на нелінійно-синергетичний підхід, коли безперервність розглядається як механізм взаємного підсилення виконуваних бізнес-процесів під час врахування змін в умовах господарювання. За такого підходу проявляється саме стратегічна безперервність, коли прийняті на підприємстві політики та практики діяльності забезпечують реалізацію обраної стратегії, яка заздалегідь враховує можливі прояви інцидентів втрати безперервності діяльності підприємства.

Доведеність даної авторської пропозиції міститься в наявних тлумаченнях менеджменту безперервності діяльності підприємства. Розглянемо ряд найбільш поширених з них. Так, В ISO 22313 менеджмент безперервності зводиться просто до «процесу забезпечення можливості протистояти руйнівним інцидентам, які заважають досягненню цілей» [154, с. 7]. Незначне розширення даного трактування подано в ISO 27031, який визначає управління безперервністю як «цілісний управлінський процес, що ідентифікує потенційні загрози для організації та їх вплив на операції бізнесу, і забезпечує основу для підвищення стійкості організації з можливістю ефективного реагування» [157, с. 7]. Майже аналогічне тлумачення управління безперервністю бізнесу надає Британський інститут стандартизації (в

рамках стандарту BS 25999) [146], визначаючи таке управління як «визначення потенційних наслідків, що загрожують організації, і забезпечення бази для підвищення стійкості та здатності до ефективної реакції». Таке розуміння підтримується й М. Кузьміною та В. Будіною, які розглядають менеджмент безперервності через «здатність формування ефективної відповіді на прояв інциденту втрати безперервності» [72, с. 218]. Не суперечить такому підходу й зведення управління безперервністю Австралійським національним агентством аудиту [147] до вироблення організаційних та технічних контрзаходів, спрямованих на попередження подій, які переривають бізнес.

Авторська пропозиція полягає в розвитку наведених тлумачень шляхом орієнтації менеджменту безперервності на превентивне взаємне підсилення елементів бізнес-процесів. Таке взаємне підсилення бізнес-процесів створює базис для реалізації означеної в ISO 27031 кінцевої мети менеджменту безперервності, задекларованої як «забезпечення захисту інтересів основних причетних сторін організації, її репутації, бренду і діяльності щодо створення цінностей [157, с. 7]. Пропозиція автора щодо підсилення елементів бізнес-процесів підприємства певною мірою розвивають надане О. Кожевіною [64] тлумачення управління безперервністю як сукупності «процесів, методів та техніки забезпечення безперервного функціонування критичних бізнес-функцій» [64, с. 285]. Тобто превентивне підсилення елементів бізнес-процесів, які можуть отримати вплив з боку інцидентів (факторів ризику) забезпечує безперервність реалізації критичних функцій. Така вимога має обов'язково бути реалізована в рамках прийняття принципу постійного удосконалення бізнес-процесів. Одночасно зазначимо, що управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства має більше зводиться до визначення ймовірності прояву загроз та вироблення превентивних заходів для попередження таких загроз.

Стандарт ISO 22301 [153, с. 3] містить пропозицію здійснювати постійне удосконалення менеджменту безперервності в рамках циклу PDCA («плануй (Plan) – дій (Do) – перевіряй (Check) – поліпшуй (Act)» [162, с. 99]),

який також називається циклом Демінга-Шухарта [169, с. 22]. Логіка перенесення даного циклу на удосконалення менеджменту безперервності представлена на рис. Б.4. Зазначимо, що існують і інші варіанти представлення циклів удосконалення та забезпечення безперервності бізнесу. Як вірно наголошує К. Граф [30] управління безперервністю діяльності підприємства та організація такого управління мають базуватися на оцінці критично важливих компонентів бізнесу та регулярному проведенні перевірок таких компонентів, відповідно до поданого на рис. Б.5 циклу «оцінка бізнесу – оцінка ризиків – планування та побудова безперервності – стабілізація та управління безперервністю».

Автором пропонується розвинути такі пропозиції щодо застосування наведених на рис. Б.4 та рис. Б.5 циклів додаванням стратегічної спрямованості процесу удосконалення практик управління безперервністю діяльності підприємства. Така пропозиція королює з іншими наявними тлумаченнями поняття безперервності діяльності підприємства. Так, наприклад, А. Туманов [128, с. 159] визначає управління безперервністю діяльності як «спеціально сформовану систему обліку, планування та подолання загроз переривання бізнесу з боку макро- і мікро- економічних і політичних шоків, стихійних лих, помилкових дій персоналу і інших ризиків». Дане тлумачення орієнтоване лише на відновлення, а не на покращення діяльності підприємства. Таке покращення може розглядатися як форма превентивної підготовки до інциденту безпеки (зокрема через накопичення додаткового потенціалу) та як відновлення параметрів роботи в новій якості. Також, базуючись на пропозиціях Н. Бабічевої [8] можна запропонувати розглядати вимоги концепції стійкого розвитку як умову підтримки саме стратегічної безперервності діяльності підприємства, що певною мірою перетинається з пропозицією М. Кузьміною з співавторами [73, с. 184] щодо необхідності забезпечення проактивного управління безперервністю, захищаючи при цьому ключові види діяльності підприємства. Подана на рис. Б.6 модель такого захисту може служити

орієнтиром для розвитку механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, але з обов'язковим її розширенням, оскільки автори даної моделі відобразили просту бізнес-модель підприємства без чіткого визначення зв'язку інструментів підтримки безперервності з рештою інструментів управління. Хоча, в контексті визначення зв'язку зазначених різних інструментів управління, слід підтримати зроблений М. Кузьміною [72, с. 220] в іншій її роботі наголос щодо наявності трьох варіантів співвіднесення контурів управління ризиком та безперервністю діяльності: повна пов'язаність та ідентичність контурів управління, управління безперервністю як складова управління ризиками, відносна самостійність даних контурів управління.

На думку автора вирішення даного питання полягає в прийнятій на підприємстві системі регламентуючої документації (за аналогією до поданого на рис. Б.3 розподілу організаційних регламентів), яка визначає залучення підрозділів та осіб, які приймають рішення, до реакції на прояв інциденту. Більш вагомим бачиться питання щодо зіставлення циклічності організації менеджменту безперервності (див. рис. Б.4 та рис. Б.5) з процесом відновлення робочого стану соціально-економічної системи (див. рис. Б.2) на проактивній основі (в рамках означеного у табл. 1.1 нелінійно-синергетичного підходу).

Вимога проактивності певною мірою змінює подану на рис. Б.2 базову схему забезпечення безперервності бізнесу додаванням часових параметрів (за аналогією до табл. Б.2 але без обов'язкового зв'язування саме з бізнес-процесами підприємства). Наявність таких часових параметрів дозволить визначати період, час та тривалість розробки заходів з забезпечення безперервності. Перш за все тут звернемося до работ А. Хілеса [152], який запропонував введення такого часового інтервалу як «максимально припустимий період порушення діяльності» [152, с. 112]. Даний період часу на думку зазначеного автора базується на мінімальному рівні на якому має виконуватися діяльність та тривалості часу, впродовж якого підприємству потрібно повернутися до виконання операцій у звичному для нього режимі.

Дане тлумачення обумовлює появу ще двох часових інтервалів «час відновлення активності» та «час відновлення нормального рівня операцій», візуальне відображення яких подано на рис. Б.7 (на рис. Б.7 також подано зіставлення зусиль на відновлення діяльності чи підтримку безперервності з проміжком часу на повернення параметрів діяльності підприємства у звичайне становище). Аналогічні пропозиції містяться в роботі М. Андрєєва [3, с. 18] де введено характеристики «максимального часу простою бізнес-процесу» та «максимальної тривалості відновлення функціонування». Стандартом ISO 27031 також вводиться показник «заданий час відновлення», який визначає інтервал повернення до надання послуг на мінімальному рівні (такий показник також відображено на рис. Б.7).

Відображення розгортання впливу інцидентів на безперервність діяльності підприємства можна також базувати на розробках О. Василенко [16, с. 493] та А. Пилипенко [100, с. 236], які оперують часовими періодами наближення кризи (t_H), прихованої форми впливу кризи (t_C), обвального періоду кумулятивного впливу факторів загроз (t_O), адаптації до втрати безперервності, старт якої повинен починатися в превентивному режимі (t_A), стабілізації діяльності підприємства (t_{CT}), ліквідації прояву впливів кризи де одночасно відбувається старт етапу підвищення рівня безперервності діяльності (t_L) та відновлення безперервності діяльності роботи підприємства (t_B). Візуальне відображення даних часових періодів представлено на рис. Б.8. Говорячи про час відновлення діяльності обов'язково слід врахувати описані у ISO 22313 [154, с. 8] два варіанти прояву та розгортанні інциденту: раптовий (наприклад, стихійне лихо) та поступовий (наприклад, падіння обсягів товарообігу внаслідок поступового зростання кількості хворих на COVID-19).

Зазначені показники не мають прямо вираженої стратегічної ознаки. Отримати яку можна, наприклад, через прийняття пропозицій О. Кожевіної [64] щодо виділення трьох типів управління безперервністю діяльності підприємства: превентивного, реактивного та адаптаційно-стабілізаційного (пояснення змісту даних типів управління наведено на рис. Б.9). Зіставлення

зазначених видів управління з задекларованими в ISO 22313 варіантами реакції підприємства на впливи з боку менеджменту безперервності діяльності, а також з авторською пропозицією щодо залучення принципу безперервного поліпшення бізнес-процесів до управління безперервністю, дозволило отримати подані на рис. 1.2 варіанти реакції бізнес-системи підприємства (механізму антикризового управління) на прояв інцидентів.

Далі зазначимо, що оскільки рис. 1.2 доводить доречність реалізації превентивних заходів з антикризової підтримки безперервності діяльності підприємства, управління безперервністю тісно перетинається з проведенням трансформації, як засобу випереджальної адаптації до прояву інцидентів. Проте безпосередньо трансформації не мають бути остаточною метою для підприємства. Проведення змін у напрямку подолання кризи, так саме як і розробка заходів з підтримки безперервності діяльності вимагають від підприємства певних дій і витрат ресурсів, що суттєво обмежує кількість змін в одиницю часу. Підприємство є складною соціально-економічною системою, елементи якої є відносно незалежними підсистемами з власними цільовими установками. Саме ці підсистеми взаємодіють з зовнішнім оточенням, а результатом такої взаємодії є рівень (ймовірність додержання) безперервності діяльності. Підтримка безперервності викликає необхідність трансформацій, наслідком яких може бути суперечливість цілей в діяльності підсистем. Така суперечливість цілей в свою чергу породжує нові потреби в змінах. При цьому, розвиток не змінює параметри цілісності підприємства як системи. В інакшому випадку може відбутися руйнування такої системи.

Відповідно, з огляду на подану на рис. 1.2 схему, нами пропонується орієнтуватися на безперервність діяльності підприємства як на динамічну властивість. Трансформації в процесі розвитку підприємства є засобом підвищення організованості соціально-економічної системи та рівня зрілості покладених в її основу бізнес-процесів. Такі зміни в свою чергу не повинні збільшувати ймовірність втрати безперервності діяльності, що значною мірою залежить від стійкості ринкового оточення.

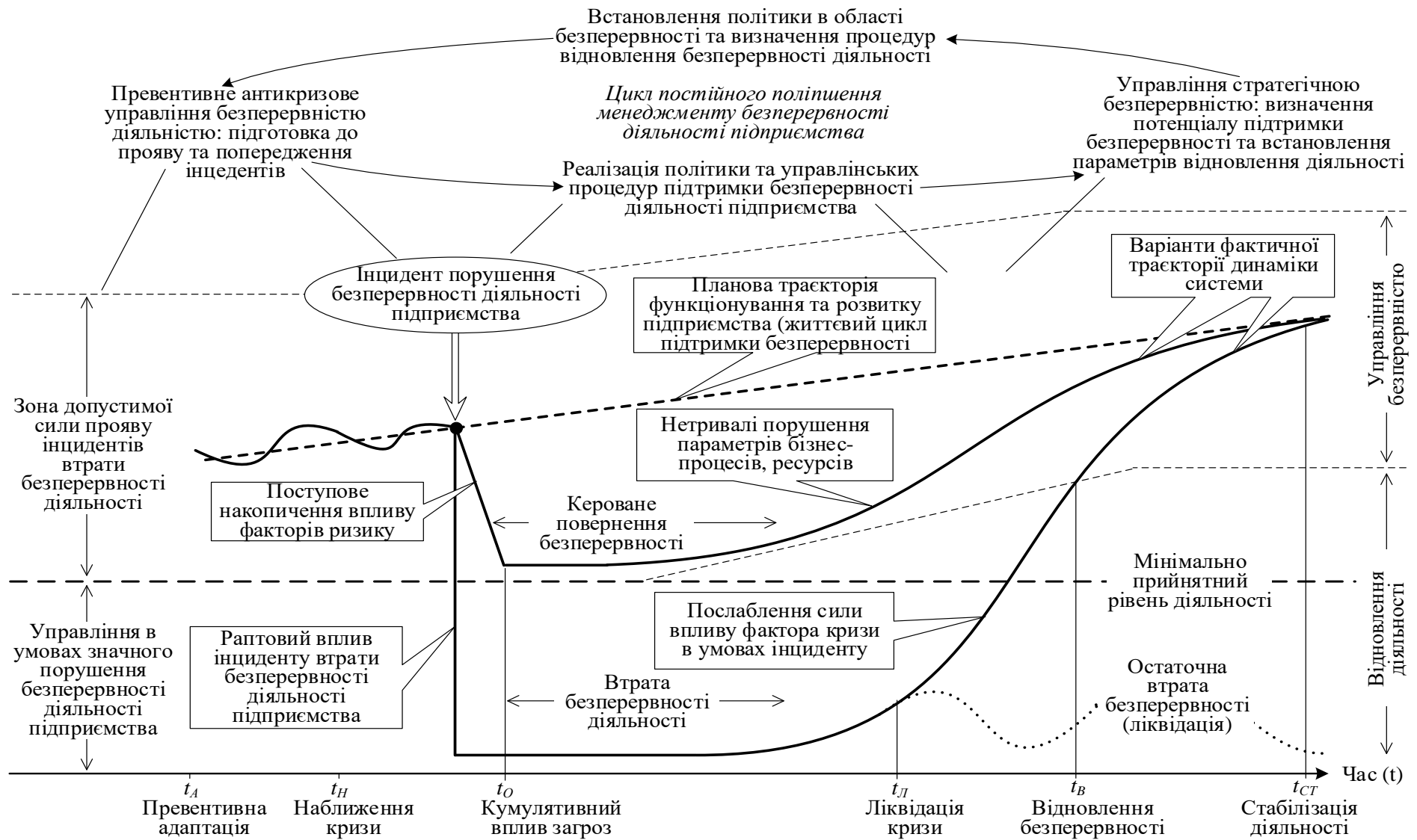


Рис. 1.2. Варіанти розгортання реакції підприємства на прояв інциденту переривання безперервності діяльності

Джерело: авторська розробка на основі ISO 22313 [154], ISO 22301 [153], ISO 27031 [157] та ISO 27001 [156]

Відповідно й метою організації забезпечення стратегічної безперервності діяльності в механізмі антикризового управління підприємством є створення відповідних умов для стійкого функціонування та випереджального розвитку підприємства у гармонічній взаємодії з його контрагентами та стейкхолдерами. Відповідно й властивість безперервності підприємства можна трактувати як відбиття такої організації виробничо-господарської діяльності підприємства (архітектури його бізнес-процесів), яка дозволяє забезпечити стабільні техніко-економічні показники і ефективно адаптуватися до збурень навколишнього і внутрішнього середовища (у даному тлумаченні автором подані у табл. 1.1 трактування безперервності діяльності розширено наданим А. Колобовим [105] тлумаченням організаційно-економічної стійкості виробничо-господарської системи).

Тобто властивість безперервності передбачає здатність виробничо-господарської (соціально-економічної) системи підприємства зберігати намічену траєкторію руху (підтримувати обрані режими функціонування та розвитку безкінечну тривалість часу). При цьому безперервність співвідноситься на оперативному відрізку часу з рівновагою, а на стратегічному – з гомеостазом. Під рівновагою розуміється такий стан системи, коли досягається рівність попиту та пропозиції наявних у системі ресурсів та існує їх узгодженість з виробничими можливостями підприємства (ця точка є індивідуальною для кожного підприємства). Підприємство, як відкрита система, функціонує в оточенні. Безперервність діяльності потребує від такої системи можливість швидкої зміни характеристик бізнес-процесів при одночасній вимозі додержання незмінності (збереження) виконуваних функцій. При цьому саме наявність середовища призводить до ускладнення в досягненні даної вимоги (наявні обурення перешкоджають досягненню системою раніше намічених цілей та функцій). Орієнтація механізму управління на вимогу безперервності діяльності дозволяє підприємству виконувати функції у разі побудови механізму антикризового управління за принципом гомеостазу (тобто розгляду рівноваги як функції від змін

оточення). Тобто в процесі підтримки безперервності діяльності незмінним є задане співвідношення виробничо-економічної системи з оточенням (навіть у разі зміни складу та істотних характеристик бізнес-процесів орієнтири такого співвідношення не змінюються).

Дана вимога, з точки зору наближення до практики господарювання, може трансформуватися в частині додавання можливого відхилення від орієнтирів безперервності при яких лише частково втрачається стійкість діяльності та корегується зрілість бізнес-процесів. З оглядом на дане тлумачення пропонується введення означеної на рис. 1.3 системи класифікаційних ознак прояву властивості безперервності діяльності підприємства. Така класифікація дозволяє зв'язати властивість безперервності діяльності з елементами механізму антикризового управління підприємством. Більш того, в розрізі кожного з видів безперервності діяльності можливим стає виокремлення окремого субмеханізму (процедури) в механізмі антикризового управління. Окрім того, введення класифікації видів безперервності діяльності підприємства дозволяє зв'язати структуру менеджменту безперервності діяльності з притаманною конкретному підприємству структурою факторів ризику.

Як видно з рис. 1.3 безперервність діяльності має прояв в розрізі доволі широкого переліку аспектів діяльності підприємства. Відповідно менеджмент безперервності діяльності підприємства повинен мати таку організацію, складність якої буде відповідати складності об'єкта управління, яким виступає описана на рис. 1.2 безперервність діяльності. Окремі дослідники для зменшення складності формованих контурів управління спрощують перелік контрольних показників для управління. Дійсно, з точки зору спрощення прийняття управлінських рішень, рівень фінансової стійкості можна інтерпретувати як індикатор можливості проведення діяльності (одну з ознак підтримки безперервності). Проте за такого підходу система управління втрачає (а точніше – не отримує) можливість контролювати весь спектр означених на рис. 1.3 видів безперервності діяльності підприємства.

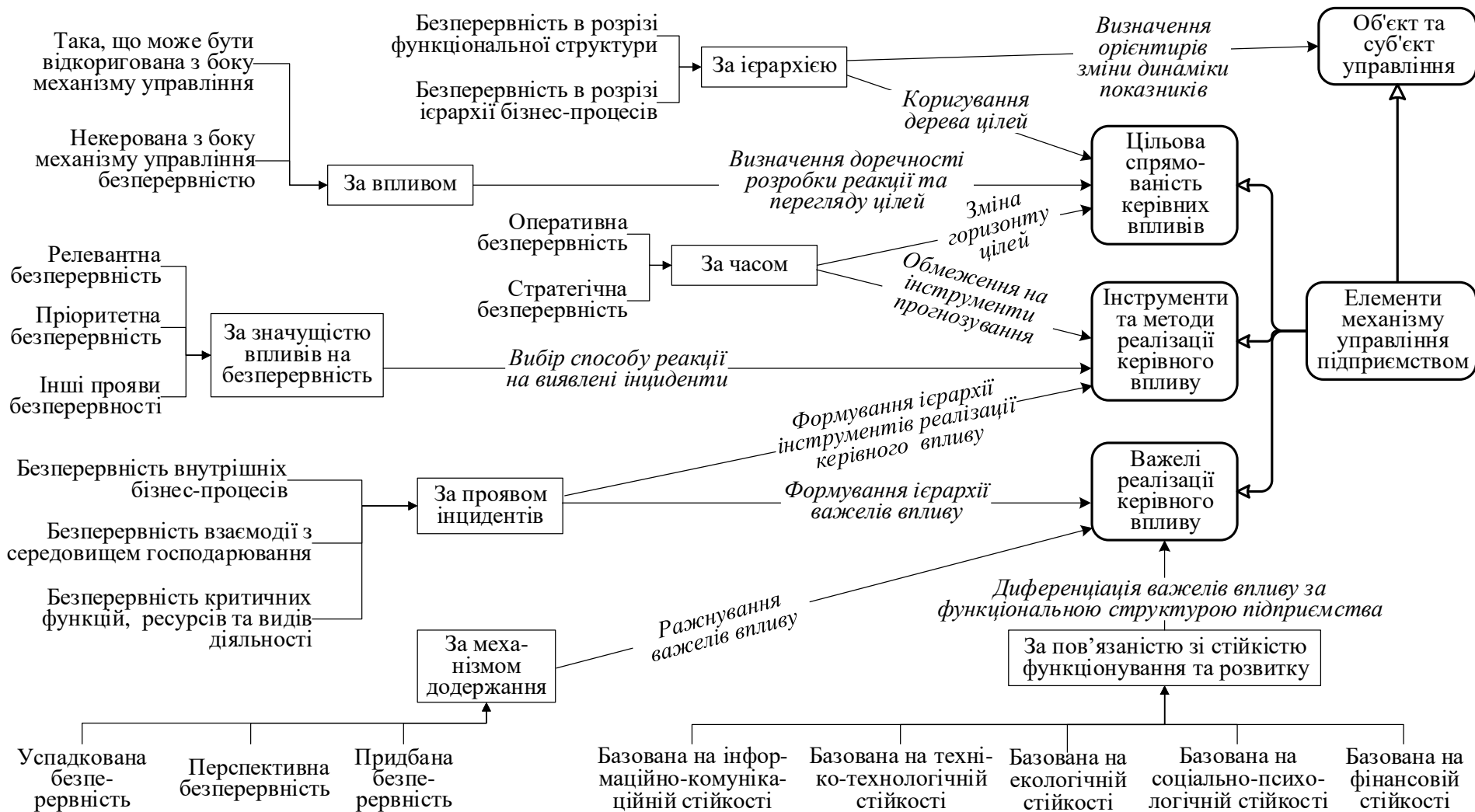


Рис. 1.3. Класифікація видів безперервності діяльності підприємства та її вплив на параметри механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

З огляду на зазначену вимогу максимального охоплення видів безперервності діяльності підприємства актуалізується завдання визначення структури механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. В розглянутих вище стандартах ISO подібна структуризація механізму представлена надто обмежено. Так, наприклад, в ISO 27031 визначається лише перелік компонентів системи менеджменту безперервності бізнесу. Поданий на рис. Б.10 перелік таких компонентів обов'язково має узгоджуватися з показниками, важелями та інструментами реалізації керівних впливів. З даної точки зору автором пропонується зв'язування перелічених на рис. 1.3 класифікаційних ознак зі структурою механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства (МАУСБДП).

Як видно з рис. 1.3, кожна введена класифікаційна ознака визначає зміст окремих елементів. Доведеність даної розробки базується на наявних в економічній літературі тлумаченнях механізму управління як: «сукупності важелів, елементів, інструментів і їх взаємозв'язків» [9, с. 64], «способу узгодження цілей, стимулів та дій» [57, с. 61], «сукупності важелів впливу на економічну систему, функціонування якої базується на прийнятих принципах та на основі відповідного забезпечення» [109, с. 258], «системи норм, функцій, завдань, методів, засобів, важелів, інструментів впливу на об'єкт управління» [120, с. 991], «сукупність важелів впливу на параметри функціонування підприємства» [38, с. 293]. З точки зору систематизації наявних тлумачень доречно скористатися пропозицією А. Пилипенко та А. Литвиненко [99, с. 69-72] щодо можливості представлення будь-якого механізму управління (МУ) як сукупності важелів (ВЖ) та інструментів (ІН) реалізації цілеспрямованого впливу (Ц) з боку суб'єкта управління (СУ) на об'єкт управління (ОУ) за умови наявності відповідного забезпечення роботи такого механізму (ЗБ). В результатів механізм управління описується кортежем виду:

$$МУ = \langle СУ, ОУ, Ц, ВЖ, ІН, ЗБ \rangle \quad (1.1)$$

Якщо мова ведеться про механізм антикризового управління

стратегічною безперервністю діяльності підприємства (МАУСБДП), то до зазначених тлумачень додається акцент визначення специфічності об'єкту та мети управління. Прикладом цього є тлумачення механізму антикризового управління, надані, наприклад, В. Шевчуком («використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища з метою своєчасного реагування на можливі загрози» [138, с. 265]), Я. Жовтанецькою («система управлінських заходів щодо діагностики, нейтралізації і подолання кризових явищ» [47, с. 188]) та Г. Кузнецової («багаторівневе структурне утворення, метою якого є підвищення ефективності управління кризовими ситуаціями на макро- та макрорівні» [71, с. 353]). Н. Долганова та Н. Таганова [41, с. 105-108], в свою чергу, пропонують виділення цілої сукупності механізмів антикризового управління, які розподіляються між правовими (механізми спостереження, фінансового оздоровлення, зовнішнього управління тощо) та економічними (до таких механізмів в роботі [41] віднесено, наприклад, механізм діагностики фінансового стану, планування фінансово-економічних нормативів та цілий ряд інших). У даному випадку коректніше прийняти варіант тлумачення категорії «механізм» через виділення субмеханізмів, як це пропонується, наприклад, в роботах В. Москаленко (механізм розуміється як «сукупність механізмів, об'єднаних обраними методами управління» [85, с. 18-19]), В. Мороз (механізм розглядається через «комплекс взаємопов'язаних елементів, об'єднаних в рамках єдиної структурологічної моделі» [84, с. 34-35]) та М. Круглова (механізм розглядається як «сукупності різних за змістом конкретних механізмів» [69, с. 340]).

З точки зору останнього тлумачення наголосимо на потребі подальшого розширення заданої формулою (1.1) структура механізму управління. Подібне розширення повинно надати підприємству можливість як підтримки безперервності, так і відновлення діяльності за умови прояву будь-якого інциденту чи фактору-ризик. Разом з тим, змістовне визначення складових кортежу (1.1) потребує відповідного аналітичного обґрунтування.

Висновки до розділу 1

1. Закономірності змін, що знаходять прояв в процесі розвитку економічної системи суспільства у цілому та за складовими на різних рівнях її побудови в значній мірі визначається виявленням ключових системних ознак і властивостей, що знаходять розмаїтий прояв в конкретних умовах та ситуаціях взаємодії із факторами й умовами зовнішнього середовища. Узагальнення фундаментальних поглядів науковців щодо ідентифікації закономірностей утворення такого роду ситуацій дозволила виявити такі основні підходи щодо визначення причин та передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем: діалектичний, онтогенетичний, нелінійно-синергетичний. Розглянуті підходи відображають різні аспекти формування передумов виникнення та розгортання кризових явищ в процесі розвитку економічних систем, а, отже, актуальні особливості, притаманні такого роду явищам, обов'язково мають знаходити відображення при формуванні відповідних антикризових механізмів.

2. Усвідомлення механізму розгортання кризових явищ дозволило обґрунтувати необхідність та визначити зміст поняття «стратегічна безперервність бізнесу», розширивши початкові його тлумачення, уведені стандартами ISO 22300, ISO 22301 та ISO 22399, врахуванням стратегічної складової. Безперервність діяльності представлена через механізм взаємного підсилення виконуваних бізнес-процесів під час врахування змін в умовах господарювання (такі зміни трактуються як інциденти втрати безперервності). За такого підходу проявляється саме стратегічна безперервність, коли прийняті на підприємстві політики та практики діяльності забезпечують реалізацію обраної стратегії, яка заздалегідь враховує можливі прояви інцидентів втрати безперервності діяльності підприємства.

3. Безперервність розглянуто в контексті ідентифікованих підходів до дослідження кризових явищ в процесі розвитку соціально-економічних систем. З точки зору діалектичного підходу під безперервністю розуміють

здатність продовжувати виконання бізнес-процесів (реалізовувати функціональне призначення) та підтримувати рівень ефективності діяльності на рівні не нижчому ніж був до прояву негативного фактору або розгортання кризової ситуації. Онтогенетичний підхід визначає безперервність як Спроможність відновити діяльність та захистити інтереси ключових зацікавлених сторін при реалізації коригувальних дій (ефективних реакцій у відповідь на прояв криз), спрямованих на запобігання повторному прояву даного інциденту. Нелінійно-синергетичний підхід розуміє під безперервністю Здатність до прогнозування та планування діяльності в умовах прояву інцидентів для випереджальної зміни параметрів бізнес-процесів та виконуваних операції з метою захисту критично-важливих видів діяльності за рахунок проактивної зміни режимів діяльності.

4. Підтримувати безперервність або забезпечувати відновлення діяльності підприємства можна лише на основі формування відповідного механізму управління, мета якого полягатиме в мінімізації періоду порушень діяльності та зменшення часу відновлення нормального рівня операцій. На основі опису можливий варіантів розгортання реакції підприємства на прояв інциденту переривання безперервності діяльності та формування системи класифікаційних ознак безперервності діяльності обґрунтовано структуру механізму управління безперервністю. Механізм управління розглядає безперервність як динамічну властивість та передбачає можливість зміни динаміки індикаторів стану безперервності через вплив на параметри бізнес-процесів підприємства та складові ресурсної підтримки ключових видів діяльності підприємства. Для обґрунтування структури механізму управління стратегічною безперервністю зміст його елементів запропоновано визначати на основі розробленої класифікації видів безперервності діяльності підприємства

Висновки та результати дисертаційного дослідження, наведені в розділі 1, опубліковано в наукових працях автора: [49, 88, 112, 113, 114, 116, 118, 119].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1. Ідентифікація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на безперервність діяльності підприємства

Характерною особливістю сучасного господарського середовища вітчизняних підприємств вже тривалий час є надзвичайно високий рівень нестійкості та непередбачуваності умов здійснення економічної активності. Зростання мінливості та невизначеності змін зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стан функціонування та спрямованість тенденцій розвитку національних суб'єктів господарювання, призводять до виникнення численних утруднень при виконанні попередньо прийнятих виробниками стратегічних та поточних управлінських рішень, при виконанні планів випуску та збуту товарів і послуг, при здійсненні інвестиційних проектів та програм, орієнтованих на технологічну модернізацію виробничих потужностей, оновлення асортименту продуктів, що пропонуються споживачеві, і т. ін. Ускладнення умов та підвищення турбулентності економічного оточення, в свою чергу, виступають потужним джерелом поширення негативних проявів та навіть виникнення кризових явищ в діяльності вітчизняних підприємств.

В найбільш критичній мірі несприятливість трансформацій і перетворень господарського середовища, в якому діяли національні виробники, протягом 2010–2019 рр. знаходила вкрай незадовільне відображення насамперед в суперечливій спрямованості коливань обсягів реалізації продукції, товарів та послуг, а також у розбалансованості темпів змін відповідних результатів збутової активності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів
господарювання України за видами економічної діяльності
у 2010–2019 рр.

Вид економічної діяльності	Роки	Обсяги реалізації, за видами економічної діяльності, за роками					
		всі суб'єкти господарювання			фізичні особи-підприємці		
		сума, тис.грн.	темпи змін %	частка, %	сума, тис.грн.	темпи змін %	частка, %
Усього, в т.ч.: ¹	2010	3596646479,0	н/р	100,0	230418226,6	н/р	100,0
	2011	4202455197,9	16,8	100,0	211215758,4	-8,3	100,0
	2012	4459818767,8	6,1	100,0	256649195,3	21,5	100,0
	2013	4334453059,8	-2,8	100,0	284238089,0	10,7	100,0
	2014	4459702176,9	2,9	100,0	289042270,6	1,7	100,0
	2015	5556540439,2	24,6	100,0	397473299,3	37,5	100,0
	2016	6726739855,5	21,1	100,0	489204642,0	23,1	100,0
	2017	8312271958,2	23,6	100,0	604336739,4	23,5	100,0
	2018	9966804629,6	19,9	100,0	760755083,9	25,9	100,0
	2019	10524112839,7	5,6	100,0	884382236,4	16,3	100,0
промисловість, у т.ч.:	2010	1173801813,7	н/р	32,6	14570366,3	н/р	6,3
	2011	1478701890,0	26,0	35,2	13909767,3	-4,5	6,6
	2012	1517617633,9	2,6	34,0	18687956,8	34,4	7,3
	2013	1493850021,9	-1,6	34,5	20758553,7	11,1	7,3
	2014	1567714010,0	4,9	35,2	21099110,2	1,6	7,3
	2015	1917185592,3	22,3	34,5	29650233,4	40,5	7,5
	2016	2343000401,4	22,2	34,8	37304528,0	25,8	7,6
	2017	2862308883,8	22,2	34,4	44539976,3	19,4	7,4
	2018	3302543681,5	15,4	33,1	54165047,4	21,6	7,1
	2019	3289388921,9	-0,4	31,3	59343682,8	9,6	6,7
добувна промисловість і розроблення кар'єрів	2010	133811798,9	н/р	3,7	35791,6	н/р	0,0
	2011	182935906,7	36,7	4,4	20222,0	-43,5	0,0
	2012	161717496,4	-11,6	3,6	30947,8	53,0	0,0
	2013	185060419,1	14,4	4,3	28626,0	-7,5	0,0
	2014	174937859,9	-5,5	3,9	30845,5	7,8	0,0
	2015	212436696,5	21,4	3,8	55471,3	79,8	0,0
	2016	275776490,1	29,8	4,1	74819,8	34,9	0,0
	2017	364364376,5	32,1	4,4	111317,4	48,8	0,0
	2018	420842363,4	15,5	4,2	134257,9	20,6	0,0
	2019	414080082,2	-1,6	3,9	139496,4	3,9	0,0
переробна промисловість, з якої:	2010	795589984,1	н/р	22,1	14304218,9	н/р	6,2
	2011	973948515,3	22,4	23,2	13666440,8	-4,5	6,5
	2012	988535281,5	1,5	22,2	18328449,4	34,1	7,1
	2013	943690056,8	-4,5	21,8	20425830,4	11,4	7,2
	2014	1015773556,0	7,6	22,8	20661407,4	1,2	7,1
	2015	1257762832,2	23,8	22,6	28900800,4	39,9	7,3
	2016	1465931027,1	16,6	21,8	36321066,2	25,7	7,4
	2017	1824500592,6	24,5	21,9	43328472,9	19,3	7,2
	2018	2113765781,8	15,9	21,2	52598982,8	21,4	6,9
	2019	2082883251,3	-1,5	19,8	57653595,1	9,6	6,5

Продовження табл. 2.1

Вид економічної діяльності	Роки	Обсяги реалізації, за видами економічної діяльності, за роками					
		всі суб'єкти господарювання			фізичні особи-підприємці		
		сума, тис.грн.	темпи змін %	частка, %	сума, тис.грн.	темпи змін %	частка, %
машино-будування	2010	109095225,8	н/р	3,0	1227517,3	н/р	0,5
	2011	151196115,5	38,6	3,6	1083224,5	-11,8	0,5
	2012	164920075,0	9,1	3,7	683500,8	-36,9	0,3
	2013	131379637,4	-20,3	3,0	649285,2	-5,0	0,2
	2014	113842226,4	-13,3	2,6	700355,1	7,9	0,2
	2015	129652335,6	13,9	2,3	1155171,3	64,9	0,3
	2016	151536511,3	16,9	2,3	1508747,4	30,6	0,3
	2017	185347635,6	22,3	2,2	1901007,7	26,0	0,3
	2018	220466275,4	18,9	2,2	2253804,8	18,6	0,3
	2019	235742912,0	6,9	2,2	2330440,5	3,4	0,3

¹ – тут і далі наведені відомості без урахування результатів діяльності бюджетних та банківських установ, а також (за 2014-2019 рр.) – без тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Джерело: розраховано за [37]

Отже, слід відзначити, що часткове відновлення економічного зростання обсягів діяльності суб'єктів господарювання в Україні (у 2011–2012 рр.) після спаду та стагнації, викликаних негативними наслідками світової фінансової кризи (2008–2010 рр.), було перервано ще до настання масштабних суспільних потрясінь, що розпочалися в державі наприкінці 2013 р. Так, вже у 2013 р. відбулося зменшення (відносно попереднього року) обсягів реалізації продукції, товарів, послуг підприємств (на 2,8%), у тому числі найбільш помітно – в переробній промисловості (на 4,5%) та, зокрема, у машинобудуванні (на 20,3%). Таке скорочення було особливо помітним з огляду на достатньо високі темпи відновлення у 2011–2012 рр. економічної активності переробних підприємств (на 22,4% та на помірні 1,5% відповідно) та виробників машин і обладнання (на 38,6% та 9,1%). Надалі загострення негативних явищ в економічній сфері як наслідок великомасштабної суспільної кризи також у найбільшій мірі відобразилося на суб'єктах, що здійснювали машинобудівне виробництво (скорочення обсягів реалізації в галузі у 2014 р. становило 13,3%). Проте навіть певне відновлення темпів збільшення обсягів реалізації підприємств у наступні роки (2015–2018 рр.) в

значному ступені носило номінальний характер, оскільки супроводжувалося суттєвим зростанням цінових характеристик товарної пропозиції внаслідок розгортання інфляційних процесів у 2014–2015 рр. (табл. 2.2). Крім того, помітні негативні зміни протягом зазначеного періоду відбувалися також у структурі витрат виробників через зростання вартості сировини та матеріалів, а також внаслідок збільшення тарифів на користування інфраструктурними послугами (транспортні перевезення, енергетичні постачання та ін.).

Таблиця 2.2

Динаміка індексів цін на промислову продукцію та тарифів на вантажні перевезення, за видами діяльності та вантажу в Україні у 2013–2019 рр.

Вид економічної діяльності (вид вантажу)	Індекси цін на промислову продукцію та тарифів на вантажні перевезення, за видами діяльності та вантажу, за роками, %						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промислове виробництво							
Промисловість	99,9	117,1	136,0	120,5	126,4	117,4	104,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів, з якої:	97,3	113,7	134,8	134,6	150,7	118,2	103,7
добування сирової нафти, природного газу	107,5	111,2	211,7	156,3	132,6	116,0	97,2
добування металевих руд	96,6	117,8	110,7	123,3	157,8	114,6	108,9
Переробна промисловість, з якої:	99,2	118,2	136,7	114,5	121,9	113,0	100,0
Виготовлення виробів з деревини і паперу, та поліграфічна діяльність	101,5	117,3	149,1	110,8	107,1	112,2	100,5
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	93,3	128,4	130,8	111,6	160,8	117,7	96,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	98,7	126,0	149,2	97,8	115,1	110,6	99,2
Виробництво гумових і пластмасових виробів, неметалевої мінер. продукції	102,2	112,3	137,5	110,6	111,7	112,6	107,3
Металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів	95,0	126,3	135,3	120,1	135,0	116,7	90,9
Машинобудування, у т.ч.:	н/в	н/в	122,8	112,7	113,1	116,1	102,7
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	102,2	112,5	138,3	108,3	110,8	109,4	105,2
виробництво електричного устаткування	100,6	111,6	134,1	105,9	113,4	122,4	95,6
виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	101,5	108,4	127,0	118,7	110,7	111,4	103,3
виробництво автотранспортних засобів, інших транспортних засобів	95,8	105,0	113,4	112,5	116,2	118,3	106,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	102,3	115,9	134,4	130,6	124,9	128,3	111,4

Продовження табл. 2.2

Вид економічної діяльності (вид вантажу)	Індекси цін на промислову продукцію та тарифів на вантажні перевезення, за видами діяльності та вантажу, за роками, %						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Вантажні перевезення							
Усі вантажі, у т.ч.:	105,6	111,7	137,7	112,1	107,2	109,5	110,7
вугілля	105,4	111,1	132,4	115,7	107,2	110,9	110,7
руда залізна	105,4	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
мінерально-будівельні вантажі	108,0	112,0	137,7	111,3	107,2	110,9	110,7
нафта та темні нафтопродукти	105,3	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
світлі нафтопродукти	105,3	111,1	137,7	111,3	107,2	110,9	110,7
хімічні і мінеральні добрива	105,4	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
кокс	105,4	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
хімічні вантажі	105,3	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
лісові вантажі ³	105,3	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7
цемент	105,4	111,1	137,7	111,2	107,2	110,9	110,7

Джерело: узагальнено за [37]

Підтвердженням нестабільного характеру та суперечливої спрямованості процесів відновлення обсягів діяльності підприємств переробної промисловості у цілому та машинобудування зокрема слід вважати також динаміку відповідних індексів виробництва (табл. 2.3). Зокрема, необхідно вказати на те, що, по-перше, такого роду відновлення у 2016–2018 рр. в більшості підгалузей машинобудування відбувалося після надзвичайно масштабного скорочення обсягів випуску продукції у попередні роки, а, по-друге, збільшення виробництва відбулося тільки в деяких сферах, переважно пов'язаних із виготовленням засобів виробництва для підприємств добувної промисловості та сільського господарства (демонстрували в той період найбільші темпи економічного зростання).

Надзвичайно несприятливий характер для національних підприємств мало також зростання гостроти конкуренції з боку іноземних виробників – як з точки зору збільшення обсягів товарної пропозиції та динаміки цін на поставки імпортованих машин і обладнання у порівнянні із експортною активністю вітчизняних суб'єктів (рис.2.1–2.2), так і в структурному аспекті динаміки відповідних зовнішньоторговельних операцій (рис. 2.3–2.4).

Таблиця 2.3

Індекси виробництва промислової продукції за видами діяльності в Україні у 2013–2019 рр. (узагальнено за [37])

Вид економічної діяльності	Індекси промислового виробництва за видами діяльності, за роками, %						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	95,7	89,9	87,7	104,0	101,1	103,0	99,5
Добувна та переробна промисловість	95,2	89,3	87,9	104,1	102,4	103,0	100,2
Переробна промисловість	92,7	90,7	86,9	105,6	105,2	102,9	100,9
Машинобудування	86,4	79,4	85,2	101,8	111,7	112,4	97,8
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	86,0	77,9	71,0	109,3	119,6	122,8	91,6
Виробництво електронних компонентів і плат	н/в	н/в	81,3	133,0	86,1	100,1	113,6
Виробництво побутової апаратури для відтворення звуку й зображення	98,5	71,6	35,9	38,7	119,1	113,6	97,5
Виробництво радіологічного, електромедичного устаткування	35,0	44,2	132,4	141,0	84,0	90,4	102,8
Виробництво електричного устаткування	91,1	100,9	83,0	107,7	113,0	105,2	94,7
Виробництво електродвигунів, генераторів, трансформаторів, електроапаратури	98,9	116,5	73,1	116,3	120,2	105,5	90,3
Виробництво батарей і акумуляторів	93,0	55,8	79,9	106,5	93,4	77,4	97,0
Виробництво проводів, кабелів і електромонтажних пристроїв	74,1	86,5	94,7	95,2	103,6	106,0	127,6
Виробництво електричного освітлювального устаткування	97,4	87,8	89,3	108,4	69,4	91,0	86,3
Виробництво побутових приладів	91,0	84,4	89,3	118,9	113,8	108,5	90,3
Виробництво іншого електричного устаткування	69,4	101,0	103,5	83,6	123,1	111,8	71,0
Виробництво машин і устаткування, не віднесених до інших угруповань	93,5	88,7	91,1	100,0	104,4	110,7	102,5
Виробництво машин і устаткування загального призначення	109,6	87,6	93,3	87,4	94,1	107,3	94,3
Виробництво інших машин і устаткування загального призначення	86,3	97,0	94,9	103,5	112,2	108,2	103,2
Виробництво машин і устаткування для сільського господарства	87,6	86,8	105,3	120,5	101,2	85,4	90,2
Виробництво металообробних машин і верстатів	62,3	75,6	101,9	99,5	105,1	101,8	107,2
Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення	84,3	86,6	77,7	113,9	118,7	131,3	115,6
Виробництво машин і устаткування для металургії	84,9	93,2	93,2	106,4	103,6	99,7	109,5
Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості, будівництва	81,8	82,0	59,0	103,5	129,7	102,8	104,1
Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів	81,5	74,4	108,3	127,7	100,7	100,2	94,4
Виробництво авто- та інших транспортних засобів	79,8	64,3	84,4	99,0	116,6	115,3	96,8
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	89,3	90,3	94,4	94,8	111,6	101,8	74,3
Виробництво інших транспортних засобів	78,4	59,9	81,5	100,4	118,2	119,3	102,5
Будування суден і човнів	н/в	н/в	89,3	98,9	113,4	108,6	116,4
Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу	65,5	37,3	46,7	133,9	196,9	132,4	104,1

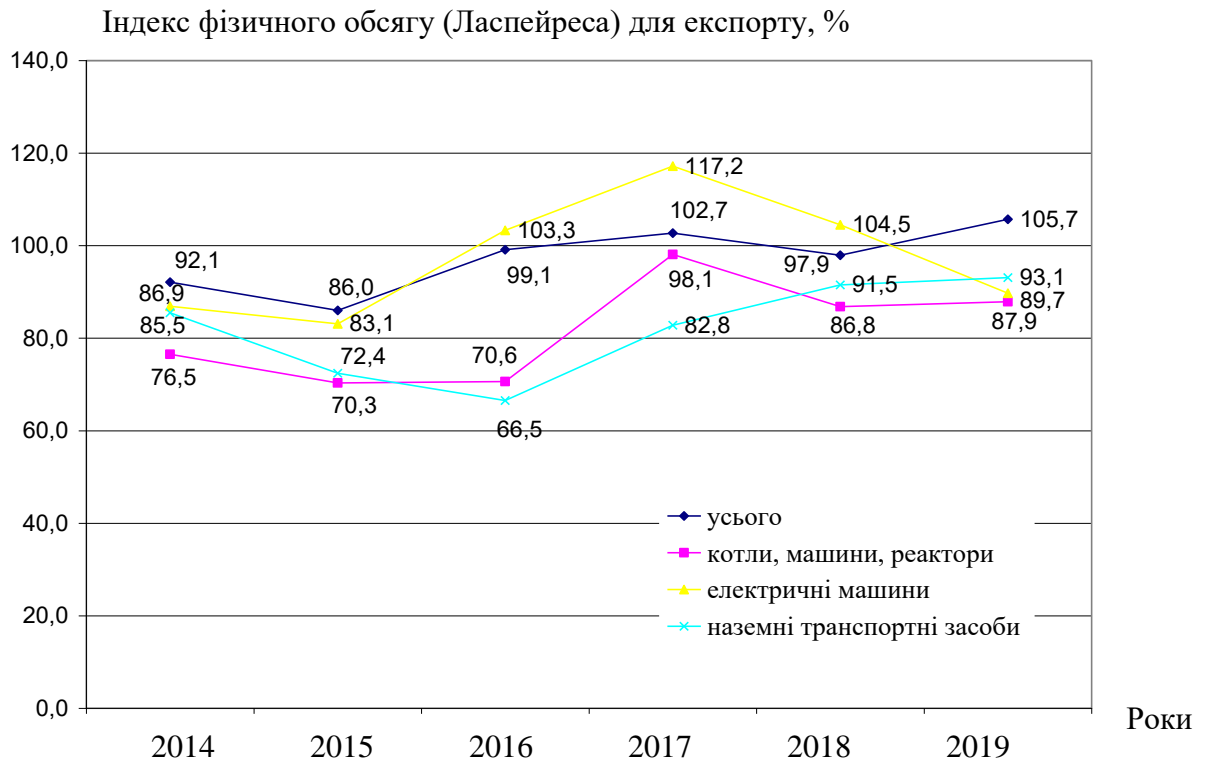


Рис. 2.1. Динаміка індексу фізичного обсягу (Ласпейреса) для експорту підприємств України в цілому та за деякими товарними групами продукції машинобудування у 2014–2019 рр.

Джерело : узагальнено за [37]

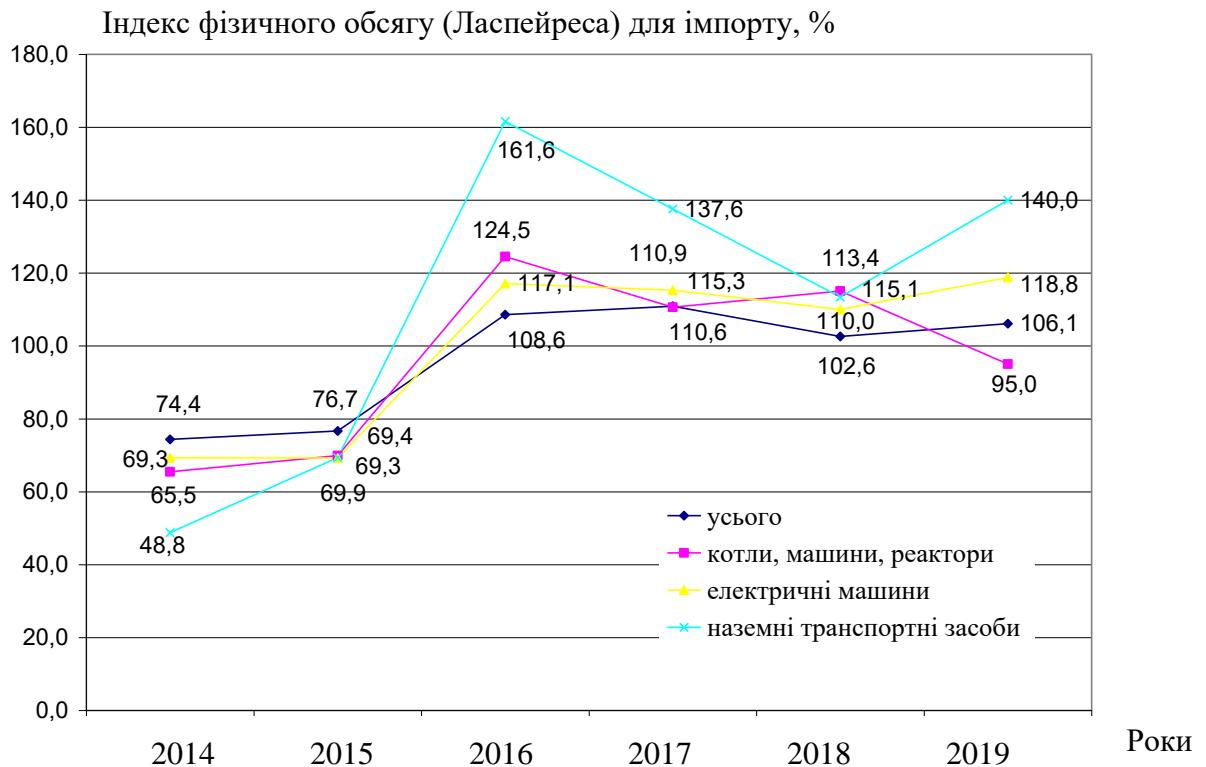


Рис. 2.2. Динаміка індексу фізичного обсягу (Ласпейреса) для імпорту в цілому та за деякими товарними групами продукції машинобудування в Україні у 2014–2019 рр.

Джерело : узагальнено за [37]

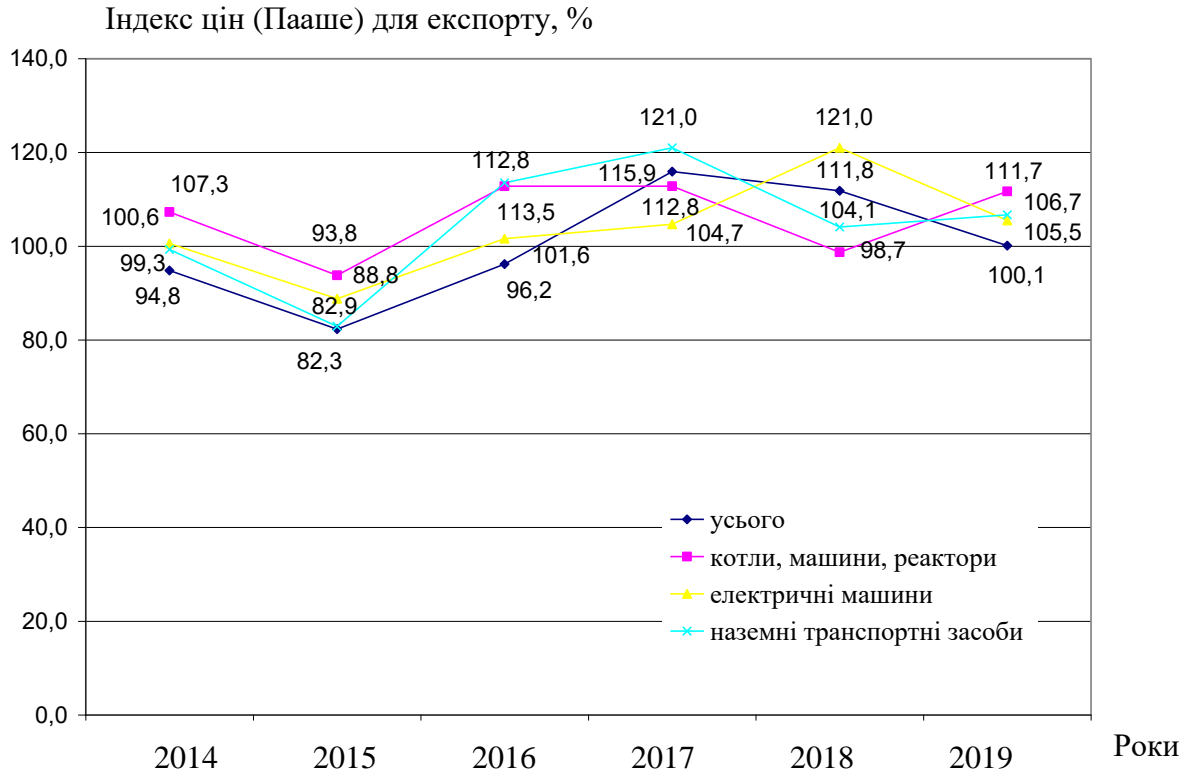


Рис. 2.3. Динаміка індексу цін (Пааше) для експорту підприємств України в цілому та за деякими товарними групами продукції машинобудування у 2014–2019 рр.

Джерело : узагальнено за [37]

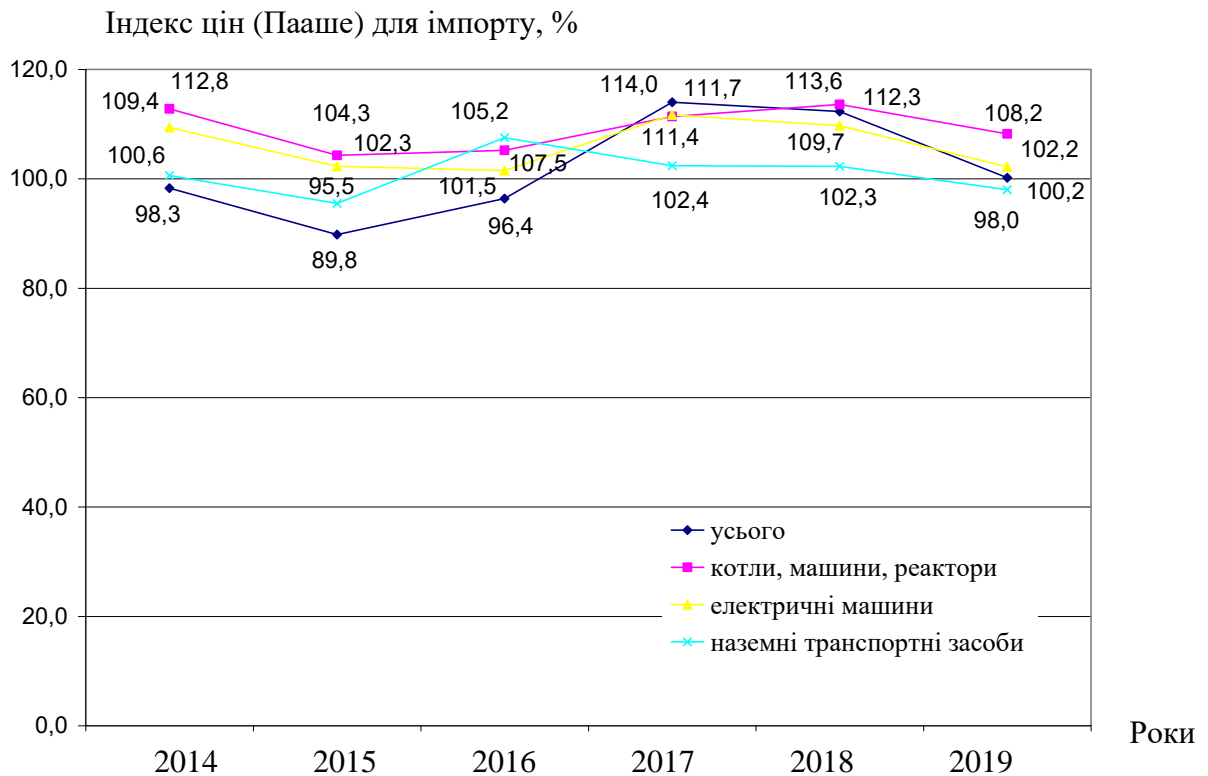


Рис. 2.4. Динаміка індексу цін (Пааше) для імпорту в цілому та за деякими товарними групами продукції машинобудування в Україні у 2014–2019 рр.

Джерело : узагальнено за [37]

Очевидно, що й в даному контексті поступового скорочення конкурентоспроможності виробників машин і обладнання на внутрішньому та зовнішньому ринках знайшли негативне відображення як масштабні кризові явища макроекономічного характеру, так і більш локальне звуження купівельної спроможності вітчизняних споживачів. Обмеження платоспроможності потенційних покупців відбулося насамперед, внаслідок відзначеного вище розгортання інфляційних процесів – в сегменті споживання товарів кінцевого попиту, але також і через помітне скорочення розміру отриманих результатів операційної діяльності, помітне обмеження інвестиційної привабливості підприємств України для капітальних вкладень у засоби виробництва, відсутність належної державної підтримки для формування внутрішнього попиту – для продукції виробничого призначення (дод. В, табл. В.1). З іншого боку, нагальність існуючих потреб переважної більшості суб'єктів національного господарства у докорінному технологічному оновленні та у здійсненні масштабних заходів щодо технічної модернізації продуктивної бази виробничої діяльності виступали вагомими передумовами для помітного збільшення обсягів інвестицій у основний капітал, що відразу супроводжували певне відновлення економічної активності вітчизняних підприємств у 2016–2018 рр. (табл. 2.4). Проте певне гальмування у наступних 2018–2019 роках відновлювальних процесів, пов'язаних із збільшенням обсягів випуску та реалізації товарів і послуг національного виробництва, відразу знайшло негативне відображення на динаміці платоспроможного попиту підприємств на продукцію виробничого призначення.

Крім того, помітно зростаючий несприятливий вплив на формування такого попиту та на стримування його забезпечення машинами й обладнанням, створеними вітчизняними промисловцями, був пов'язаний саме із вкрай недостатнім технологічним рівнем переважної більшості національних суб'єктів господарювання, незалежно від здійснюваного виду економічної діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

Динаміка капітальних інвестицій підприємств за видами економічної діяльності в Україні у 2013–2019 рр.

(розраховано за [37])

Види економічної діяльності	Обсяги капітальних інвестицій, млн. грн., за роками							Темпи змін, %					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	97574,1	86242,0	87656,0	117753,6	143300,0	199896,0	254196,2	-11,6	1,6	34,3	21,7	39,5	27,2
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	21624,8	20010,6	18466,3	22545,6	35552,2	53984,6	68520,8	-7,5	-7,7	22,1	57,7	51,8	26,9
Переробна промисловість	44717,9	42474,4	46219,1	62223,3	73883,8	100869,7	105878,5	-5,0	8,8	34,6	18,7	36,5	5,0
виробництво харчових продуктів	14941,3	13486,7	13548,5	21291,0	18927,6	30212,8	31888,5	-9,7	0,5	57,1	-11,1	59,6	5,5
текстильне виробництво; виробництво одягу, шкіри	481,5	623,0	987,0	1795,7	1882,3	1846,2	1492,3	29,4	58,4	81,9	4,8	-1,9	-19,2
виготовлення виробів з деревини, паперу, поліграфія	2433,9	2011,8	4031,1	4958,5	6840,6	7533,0	9994,4	-17,3	100,4	23,0	38,0	10,1	32,7
виробництво коксу, нафтопереробка	674,6	534,2	579,6	759,0	979,4	1502,8	1831,3	-20,8	8,5	31,0	29,0	53,4	21,9
виробництво хімічної продукції	2653,6	2174,6	1679,7	1708,5	2980,7	2791,8	2488,1	-18,1	-22,8	1,7	74,5	-6,3	-10,9
виробництво фарм. продуктів	1073,0	1413,2	1622,8	1597,9	1878,6	2433,2	2425,1	31,7	14,8	-1,5	17,6	29,5	-0,3
виробництво гумових, пластмасових виробів, іншої немет. продукції	4231,7	3989,0	3817,7	6255,1	10439,8	13132,3	10872,7	-5,7	-4,3	63,8	66,9	25,8	-17,2
металургійне виробництво, випуск готових металевих виробів	10875,0	11833,6	12470,0	14662,8	17829,1	26375,8	31093,2	8,8	5,4	17,6	21,6	47,9	17,9
виробництво комп'ютерів, електронної, оптичної продукції	194,5	224,5	420,8	537,1	756,2	955,7	657,0	15,4	87,4	27,6	40,8	26,4	-31,3
виробництво електроустаткування	1000,3	601,7	584,8	1402,3	1484,9	1899,8	1758,4	-39,8	-2,8	139,8	5,9	27,9	-7,4
виробництво інших машин	2132,1	2020,8	1945,4	2318,3	3290,7	4057,0	3176,4	-5,2	-3,7	19,2	41,9	23,3	-21,7
виробництво автотранспортних та інших транспортних засобів	3122,9	2627,7	3332,1	3388,1	4781,1	5577,8	5374,4	-15,9	26,8	1,7	41,1	16,7	-3,6
виробництво меблів, іншої продукції, ремонт і монтаж машин	903,5	933,6	1199,6	1549,0	1812,8	2551,5	2826,7	3,3	28,5	29,1	17,0	40,7	10,8
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	29309,5	22895,0	21347,2	30733,5	31020,5	41783,9	75612,3	-21,9	-6,8	44,0	0,9	34,7	81,0
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1921,9	862,0	1623,4	2251,2	2843,5	3257,8	4184,6	-55,1	88,3	38,7	26,3	14,6	28,4

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів виробництва та реалізації продукції (товарів, послуг) підприємств з урахуванням технологічного рівня за видами економічної діяльності в Україні у 2012–2019 рр. (розраховано за [37])

Технологічний рівень підприємств	Роки	Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг)			Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)			Додана вартість за витратами виробництва		
		сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін, %	сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін, %	сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін, %
Усього	2012	4203169,6	100,0	н/р	2593346,7	100,0	н/р	1015503,5	100,0	н/р
	2013	4050215,0	100,0	-3,6	2468790,2	100,0	-4,8	977145,0	100,0	-3,8
	2014	4170659,9	100,0	3,0	2723971,2	100,0	10,3	1234090,1	100,0	26,3
	2015	5159067,1	100,0	23,7	3215287,9	100,0	18,0	1329264,5	100,0	7,7
	2016	6237535,2	100,0	20,9	3884617,6	100,0	20,8	1702670,5	100,0	28,1
	2017	7707935,2	100,0	23,6	4872748,1	100,0	25,4	2099504,8	100,0	23,3
	2018	9206049,5	100,0	19,4	5626457,3	100,0	15,5	2310580,6	100,0	10,1
	2019	9639730,6	100,0	4,7	6301412,2	100,0	12,0	2744295,8	100,0	18,8
Виробництво на основі високих технологій	2012	34679,4	0,83	н/р	40461,3	1,56	н/р	21415,8	2,11	н/р
	2013	35605,0	0,88	2,7	42860,7	1,74	5,9	21470,1	2,20	0,3
	2014	40230,5	0,96	13,0	45484,8	1,67	6,1	22407,3	1,82	4,4
	2015	50311,5	0,98	25,1	55770,2	1,73	22,6	25688,6	1,93	14,6
	2016	57556,7	0,92	14,4	65884,3	1,70	18,1	32701,8	1,92	27,3
	2017	68846,2	0,89	19,6	73362,7	1,51	11,4	35526,0	1,69	8,6
	2018	75731,6	0,82	10,0	77477,7	1,38	5,6	32028,2	1,39	-9,8
	2019	74890,3	0,78	-1,1	78505,5	1,25	1,3	32464,7	1,18	1,4
Виробництво на основі технологій середньо-високого рівня	2012	202988,8	4,83	н/р	209036,3	8,06	н/р	55606,5	5,48	н/р
	2013	166330,5	4,11	-18,1	172568,1	6,99	-17,4	52280,0	5,35	-6,0
	2014	143503,4	3,44	-13,7	148671,3	5,46	-13,8	53028,7	4,30	1,4
	2015	171490,6	3,32	19,5	179508,6	5,58	20,7	62107,4	4,67	17,1
	2016	183971,3	2,95	7,3	182402,3	4,70	1,6	56942,4	3,34	-8,3
	2017	214800,9	2,79	16,8	218212,1	4,48	19,6	71424,2	3,40	25,4
	2018	265644,4	2,89	23,7	268030,7	4,76	22,8	87941,8	3,81	23,1
	2019	285409,8	2,96	7,4	294938,0	4,68	10,0	104058,5	3,79	18,3

Продовження табл. 2.5

Технологічний рівень підприємств	Роки	Обсяг реалізації продукції (товарів, послуг)			Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)			Додана вартість за витратами виробництва		
		сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін, %	сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін %	сума, млн.грн.	частка, %	темпи змін %
Виробництво на основі технологій середньо-низького рівня	2012	397349,0	9,45	н/р	398157,0	15,35	н/р	58724,2	5,78	н/р
	2013	371503,4	9,17	-6,5	359066,1	14,54	-9,8	59401,4	6,08	1,2
	2014	405067,2	9,71	9,0	398327,2	14,62	10,9	88742,5	7,19	49,4
	2015	486204,7	9,42	20,0	465464,5	14,48	16,9	89779,0	6,75	1,2
	2016	549233,1	8,81	13,0	524975,9	13,51	12,8	105184,1	6,18	17,2
	2017	726062,0	9,42	32,2	723387,7	14,85	37,8	161628,6	7,70	53,7
	2018	880188,5	9,56	21,2	849392,1	15,10	17,4	180961,3	7,83	12,0
	2019	804372,7	8,34	-8,6	772721,6	12,26	-9,0	149441,3	5,45	-17,4
Виробництво на основі технологій низького рівня	2012	335189,7	7,97	н/р	327004,9	12,61	н/р	85463,4	8,42	н/р
	2013	349825,4	8,64	4,4	307119,7	12,44	-6,1	58422,4	5,98	-31,6
	2014	406311,0	9,74	16,1	368973,2	13,55	20,1	111677,0	9,05	91,2
	2015	520855,3	10,10	28,2	468818,6	14,58	27,1	125914,4	9,47	12,7
	2016	638848,9	10,24	22,7	553734,8	14,25	18,1	140241,1	8,24	11,4
	2017	771463,0	10,01	20,8	718834,4	14,75	29,8	177424,1	8,45	26,5
	2018	839602,3	9,12	8,8	777058,0	13,81	8,1	175840,8	7,61	-0,9
	2019	860557,0	8,93	2,5	794678,5	12,61	2,3	188695,1	6,88	7,3
Послуги, що надаються на основі високих технологій	2012	90890,4	2,16	н/р	84222,2	3,25	н/р	43792,8	4,31	н/р
	2013	90409,6	2,23	-0,5	89054,7	3,61	5,7	48551,9	4,97	10,9
	2014	92452,5	2,22	2,3	94574,6	3,47	6,2	51207,9	4,15	5,5
	2015	110250,3	2,14	19,3	109559,1	3,41	15,8	55308,9	4,16	8,0
	2016	127359,9	2,04	15,5	136869,6	3,52	24,9	75909,6	4,46	37,2
	2017	150459,6	1,95	18,1	153206,9	3,14	11,9	88147,6	4,20	16,1
	2018	185176,3	2,01	23,1	185666,0	3,30	21,2	101151,8	4,38	14,8
	2019	218065,8	2,26	17,8	219454,3	3,48	18,2	122411,7	4,46	21,0
Інтелектуально насичені ринкові послуги	2012	273130,5	6,50	н/р	192037,6	7,41	н/р	111103,8	10,94	н/р
	2013	242582,1	5,99	-11,2	182955,2	7,41	-4,7	98973,6	10,13	-10,9
	2014	248880,7	5,97	2,6	170534,2	6,26	-6,8	92809,6	7,52	-6,2
	2015	317776,8	6,16	27,7	191930,0	5,97	12,5	101002,7	7,60	8,8
	2016	398904,5	6,40	25,5	313913,3	8,08	63,6	197731,1	11,61	95,8
	2017	476283,7	6,18	19,4	386980,0	7,94	23,3	236780,6	11,28	19,7
	2018	544879,4	5,92	14,4	428217,3	7,61	10,7	249083,0	10,78	5,2
	2019	588633,4	6,11	8,0	559614,3	8,88	30,7	334721,0	12,20	34,4

Так, зокрема, протягом 2012–2019 рр. в Україні у загальних показниках збуту товарів та послуг частка обсягів реалізації підприємств, що здійснювали виробництво на основі використання високих технологій, скоротилася з 0,83% до 0,78%, частка підприємств, що використовували технології середньовисокого рівня – з 4,83% до 2,96%, середньонизького рівня – з 9,45% до 8,34%.

Таким чином, навіть для більшості вітчизняних виробників машинобудівної продукції виробничого призначення (об'єктів активної частини засобів виробництва) притаманним було застосування морально вкрай застарілих технологічних рішень, на основі яких неможливим здається виготовлення машин і обладнання, що були б конкурентоспроможні відносно зарубіжних аналогів за ключовими параметрами продуктивності, економічності, ергономічності та іншими важливими ознаками. При цьому, що характерно, навіть ті відносно незначні обсяги продукції, створеної на базі передових технологій, не знаходили (очевидно, через більш високий рівень цін та гостроту конкуренції) у повній мірі платоспроможний попит у потенційних споживачів. Про це, зокрема, свідчить значне (майже втричі) перевищення рівня часток такого роду вироблених товарів і вкладеної у них доданої вартості у загальних значеннях відповідних показників відносно до питомої ваги цих товарів у обсягах реалізації.

Отже, слід відзначити, що для сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств характерним є наростання негативних проявів, пов'язаних із нестабільністю та невизначеністю змін ключових зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на безперервність діяльності. Кризове порушення безперервності знаходить при цьому найбільш помітне виявлення у значному діапазоні меж коливань обсягів виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг. До складу детермінант зовнішнього походження, що визначають нестабільність параметрів операційної активності національних виробників, слід віднести насамперед такі: несформованість інституціонального підґрунтя ринкових відносин, що пов'язана насамперед із

непослідовністю та незавершеністю реформаторських процесів в Україні, а також (частково) із помилковістю вибору пріоритетів здійснення реформ (перш за все в аспектах застосовуваних режимів адміністрування економічної діяльності, використовуваних податкових та митних практик, існуючого недосконалого механізму судового розгляду господарських суперечок та ін.); недостатній рівень привабливості підприємств, пов'язаний у тому числі із несприятливістю інвестиційного клімату у державі; вкрай незадовільна обмеженість заходів державної підтримки національного виробництва, насамперед – в сфері сприяння формуванню фінансово-інвестиційного забезпечення промислового розвитку; високий рівень монополізації та економічної концентрації на товарних ринках у поєднанні із неухильним зростанням гостроти конкуренції із боку іноземних виробників; тривале звуження платоспроможного попиту споживачів (як щодо продукції виробничого призначення, так і для товарів кінцевого використання), пов'язане як із скороченням реальних доходів населення, так і з негативним впливом інфляційних процесів та ін.

З іншого боку, здатність вітчизняних виробників щодо формування адекватних управлінських дій, необхідних для належного реагування на несприятливість умов господарювання для підтримки стратегічної безперервності діяльності, в більшості випадків надзвичайно ускладнюється через наявність численних економічних диспропорцій та функціональних перешкод у внутрішньому середовищі підприємств. Вивчення передумов та проблем забезпечення стратегічної безперервності надалі буде здійснюватися на основі оцінки результатів та умов діяльності машинобудівних підприємств як суб'єктів, стабільність функціонування та усталеність розвитку яких має критичний характер для підтримки сталості економічного зростання національного господарства у цілому. Стратегічна роль машинобудівної галузі в структурі промислового виробництва визначається насамперед вагомістю внеску машин і обладнання в забезпечення стабільного зростання та усталеного розвитку національної економіки. Так, по-перше, через

діяльність підприємств машинобудування переважно здійснюється активізація інноваційних заходів в інших галузях та секторах господарства, оскільки новоутворені зразки машини і обладнання мають визначатися більш високим рівнем продуктивності, економічності та інших споживчих характеристик. Таким чином, по-друге, впровадження таких зразків у технологічні процеси інших галузей здатне призводити щодо помітного підвищення корисних ефектів використання виробленої таким чином продукції, тобто сприятиме значному підвищенню якості життя широкого кола споживачів. По-третє, функціонування машинобудівного виробництва визначається потужним мультиплікативним ефектом, оскільки призводить до збільшення проміжного попиту на товари і послуги у різних сферах продуктивної активності (навіть таких, що звичайно можуть відчувати суттєві труднощі із комерціалізацією результатів роботи – наприклад, науково-технічна діяльність). По-четверте, сучасний розвиток машинобудівної галузі має спиратися на випереджувальне формування якісного людського капіталу, орієнтованого на системність засвоєння суб'єктами ринку праці набору фахових компетентностей, притаманних трудовій активності в умовах постіндустріального технологічного укладу і т. і.

Проте слід відзначити, що результати господарювання конкретних підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу свідчать про наявність суттєвих проблем та перешкод щодо підтримки стратегічної безперервності діяльності. Так, зокрема, серед групи обраних для аналізу підприємств машинобудування стабільне отримання зростаючого чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг у період 2016-2019 рр. було забезпечено тільки у ПП «НВК «Роста» та у ПАТ «Чернігівагроавтосервіс» (табл. 2.6), що виробляють машини і обладнання сільськогосподарського призначення. Показово, що стійкість одержання позитивних фінансових результатів діяльності (табл. 2.7), очевидно, у значній мірі базувалося на порівняно менш інтенсивних темпах збільшення собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка чистого доходу від реалізації та собівартості реалізованої продукції, робіт, послуг деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Чистий дохід від реалізації (товарів, робіт, послуг), тис. грн.							Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	765625,0	1249585,0	1522401,0	969985,0	63,2	21,8	-36,3	509139,0	736853,0	884697,0	613165,0	44,7	20,1	-30,7
АТ «Ельворті»	938492,0	1049279,0	881733,0	709011,0	11,8	-16,0	-19,6	649655,0	719154,0	720687,0	618823,0	10,7	0,2	-14,1
ПАТ «СТОМА»	142094,0	142199,0	133388,0	140134,0	0,1	-6,2	5,1	55317,0	65947,0	67943,0	89717,0	19,2	3,0	32,0
ПАТ «Коннектор»	71316,0	59472,0	51286,0	31321,0	-16,6	-13,8	-38,9	62352,0	54671,0	49159,0	44785,0	-12,3	-10,1	-8,9
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	6950,0	2568,0	852,2	355,0	-63,1	-66,8	-58,3	6400,0	1543,0	0,0	0,0	-75,9	-100,0	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	22639,0	50520,0	25354,0	33235,0	123,2	-49,8	31,1	15605,0	32369,0	20639,0	29505,0	107,4	-36,2	43,0
ПП НВК «Роста»	3862,0	4062,0	4392,0	4588,0	5,2	8,1	4,5	3629,0	3752,0	3862,0	3904,0	3,4	2,9	1,1
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язюк»	13517,0	18768,0	21498,0	18649,0	38,8	14,5	-13,3	12594,0	17133,0	19988,0	16359,0	36,0	16,7	-18,2
ТОВ «Контакт»	8397,0	9430,0	8193,0	8103,0	12,3	-13,1	-1,1	7994,0	8849,0	7639,0	7540,0	10,7	-13,7	-1,3
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	332433,0	582182,0	705437,0	417480,0	75,1	21,2	-40,8	291223,0	421308,0	535724,0	376501,0	44,7	27,2	-29,7
ПАТ «Чернігів-агроавтосервіс»	1065,5	1093,2	1381,7	1607,0	2,6	26,4	16,3	412,4	546,6	653,0	781,3	32,5	19,5	19,6

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів та рентабельності операційної діяльності деяких машинобудівних підприємств
України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн.							Рентабельність операційної діяльності, %						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				зміни, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	216133,0	466627,0	529190,0	183516,0	115,9	13,4	-65,3	26,8	35,8	33,3	18,4	9,0	-2,5	-14,9
АТ «Ельворті»	247534,0	249130,0	61923,0	-4207,0	0,6	-75,1	-106,8	24,2	21,9	6,0	-0,5	-2,3	-15,9	-6,5
ПАТ «СТОМА»	42233,0	27864,0	21974,0	4804,0	-34,0	-21,1	-78,1	28,6	19,1	14,7	3,4	-9,5	-4,5	-11,3
ПАТ «Коннектор»	-4614,0	-8265,0	-9006,0	-16764,0	79,1	9,0	86,1	-6,3	-13,4	-17,4	-44,3	-7,1	-4,0	-26,9
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	-2985,0	-1686,0	-11807,7	-3042,0	-43,5	у 6,0 рази	-74,2	-31,1	-61,9	-1385,6	-856,9	-30,8	у -132 рази	528,7
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	-2051,0	10540,0	-6134,0	-7060,0	у -6,1 рази	-158,2	15,1	-7,4	15,8	-17,2	-15,8	23,2	-33,1	1,5
ПП НВК «Роста»	613,0	838,0	1022,0	1277,0	36,7	22,0	25,0	14,5	18,3	20,9	24,6	3,8	2,7	3,7
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язок»	-1842,0	75,0	118,0	-91,0	-104,1	57,3	-177,1	-11,6	0,3	0,4	-0,4	12,0	0,1	-0,8
ТОВ «Контакт»	442,0	622,0	627,0	638,0	40,7	0,8	1,8	5,2	6,6	7,6	7,8	1,3	1,0	0,2
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	294,0	369,0	273,0	227,0	25,5	-26,0	-16,8	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ПАТ «Чернігів-агроавтосервіс»	-170,8	-25,6	-1146,2	-15,8	-85,0	у 43,7 рази	-98,6	-16,0	-2,3	-82,7	-1,0	13,7	-80,4	81,7

При цьому несприятливість змін надходжень більшості підприємств від реалізації продукції, робіт, послуг не була компенсована через активізацію зусиль даних суб'єктів господарювання щодо акумулювання операційних доходів з інших джерел (дод. В, табл. В.2). Отже, навіть досить значні суми інших операційних доходів, отримані у різні роки у АТ «Дніпропетровський стрілочний завод», АТ «Ельворті», ПАТ «СТОМА», ПАТ «Харківський верстатобудівний завод («Харверст»)), ПрАТ «Харківський підшипниковий завод», не мали стабільного позитивного впливу на формування стабільних результатів економічної активності.

Слід відзначити також, що підтримка безперервності діяльності ПП «НБК «Роста» та у ПАТ «Чернігівагроавтосервіс» у найбільшій мірі була обумовлена ринковою затребуваністю продукції та послуг підприємств споживачами, оскільки, наприклад, стан виробничої бази ПП «НБК «Роста» характеризується достатньо високим рівнем зношеності в той час як надання виробничих послуг ПАТ «Чернігівагроавтосервіс» не пов'язано із активним залученням у господарський обіг об'єктів основного капіталу (дод. В, табл. В.3; табл. 2.8). В той же час навіть достатньо задовільний стан зношеності основних фондів багатьох інших підприємств (ПАТ «Стома», ПАТ «Коннектор», ПАТ «Харверст», ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансзв'язок»)) не засвідчує сформованості здатності щодо використання наявної виробничої бази для створення продукції, товарів і послуг, що користуються платоспроможним попитом споживачів.

З іншого боку, навіть помітні відмінності у стані зношеності основних фондів суб'єктів господарювання не дозволяють також підприємствам забезпечити успішність реалізації очевидно актуальних дій та заходів щодо оптимізації матеріальних витрат (дод. В, табл. В.4) та поліпшення стану використання трудового потенціалу в аспекті його витратної складової (дод. В, табл. В.5), що знаходить відображення у суперечливості динаміки змін показників матеріалоємності та зарплатоємності операційної діяльності машинобудівних підприємств у 2016–2019 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.8

Динаміка зношеності основних фондів та фондівдачі деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр.

(узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Зношеність основних фондів							Фондовіддача основних фондів						
	значення, %				зміни за рік, %			значення, грн./грн..				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	36,40	36,39	40,87	56,58	-0,01	4,48	15,71	0,373	0,237	0,240	0,585	-36,6	1,4	143,9
АТ «Ельворті»	65,60	66,70	61,10	54,71	1,10	-5,60	-6,40	0,397	0,424	0,478	0,535	6,8	12,8	11,9
ПАТ «СТОМА»	27,05	30,94	34,11	31,04	3,89	3,17	-3,07	0,130	0,151	0,198	0,176	16,5	31,2	-11,4
ПАТ «Коннектор»	15,78	12,69	10,94	9,94	-3,09	-1,76	-1,00	0,127	0,129	0,129	0,190	1,9	-0,1	47,4
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	26,13	25,52	25,40	25,38	-0,61	-0,12	-0,02	0,201	0,537	1,621	3,886	167,5	201,8	139,8
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	37,90	37,21	35,77	34,63	-0,69	-1,44	-1,14	0,981	0,403	0,679	0,493	-58,9	68,3	-27,4
ПП НВК «Роста»	53,92	48,13	45,67	47,22	-5,79	-2,46	1,54	1,486	1,312	1,140	1,118	-11,7	-13,1	-1,9
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язок»	17,63	16,65	19,46	18,46	-0,98	2,81	-1,00	0,384	0,260	0,228	0,248	-32,3	-12,5	9,0
ТОВ «Контакт»	66,84	65,87	67,52	65,62	-0,97	1,65	-1,90	1,017	0,884	0,977	0,968	-13,1	10,6	-0,9
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	40,38	39,64	38,40	38,22	-0,74	-1,24	-0,18	3,719	2,023	1,633	2,630	-45,6	-19,3	61,1
ПАТ «Чернігів-агровтосервіс»	1,58	0,76	0,72	0,70	-0,82	-0,04	-0,02	0,037	0,017	0,013	0,011	-54,1	-24,3	-16,4

Таблиця 2.9

Динаміка матеріалоємності та зарплатоємності операційної діяльності деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Матеріалоємність операційної діяльності							Зарплатоємність операційної діяльності						
	значення, грн./грн.				темпи змін, %			значення, грн./грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,591	0,522	0,502	0,505	-11,6	-3,9	0,6	0,086	0,076	0,109	0,165	-12,1	44,2	51,1
АТ «Ельворті»	0,579	0,661	0,603	0,694	14,1	-8,7	15,0	0,067	0,092	0,120	0,140	36,9	30,5	16,2
ПАТ «СТОМА»	0,357	0,384	0,461	0,556	7,5	20,1	20,6	0,172	0,156	0,229	0,248	-9,1	46,6	8,3
ПАТ «Коннектор»	0,592	0,566	0,262	0,410	-4,3	-53,8	56,4	0,333	0,384	0,417	0,621	15,4	8,4	49,1
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	0,717	0,002	0,238	0,361	-99,7	у 100,1 рази	51,4	0,449	0,238	0,675	1,586	-46,9	183,1	135,0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,592	0,578	0,777	0,653	-2,4	34,4	-15,9	0,293	0,173	0,429	0,312	-41,1	148,6	-27,3
ПП НВК «Роста»	0,480	0,481	0,425	0,428	0,2	-11,6	0,7	0,356	0,345	0,314	0,317	-2,9	-9,2	1,0
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язок»	0,423	0,523	0,501	0,398	23,5	-4,3	-20,6	0,475	0,398	0,442	0,482	-16,3	11,1	9,1
ТОВ «Контакт»	0,563	0,550	0,565	0,563	-2,4	2,8	-0,5	0,326	0,301	0,322	0,320	-7,8	7,1	-0,5
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,463	0,447	0,560	0,547	-3,6	25,4	-2,2	0,190	0,178	0,197	0,294	-6,4	10,7	49,3
ПАТ «Чернігів-агровтосервіс»	0,267	0,301	0,290	0,309	12,5	-3,6	6,6	0,309	0,272	0,198	0,159	-12,0	-27,3	-19,4

На наявність значних резервів підвищення ефективності господарювання як основи для забезпечення стратегічної безперервності діяльності вказує також суперечлива динаміка адміністративних витрат (дод. В, табл. В.6) та витрат на збут (дод. В, табл. В.7) машинобудівних підприємств. Так, в більшості випадків зростання адміністративних витрат відбувалося навіть попри скорочення фінансових результатів виробників. В той же час збільшення витрат на збут, вкрай необхідних для активізації маркетингового впливу на споживачів, здійснювалося майже безсистемно та непорядковано (очевидно, в залежності від наявності вільних фінансових ресурсів або з огляду на певні суб'єктивні обставини).

Таким чином, слід відзначити, що у внутрішньому середовищі вітчизняних підприємств машинобудування наявними на цей час є суттєві перешкоди та утруднення щодо забезпечення стратегічної безперервності діяльності. До складу такого роду труднощів слід віднести такі проблеми: обмеженість конкурентоспроможності значної частки продукції машинобудування (зокрема, за ціновими параметрами, а також за показниками якості, продуктивності, економічності, ергономічності та ін.); високий рівень ресурсоемності продукції, яка виробляється, що в критично негативній мірі впливає на зростання собівартості та ціни створених машин та обладнання; низький технологічний рівень використовуваних продуктивних потужностей та зношеність (моральна та фізична) об'єктів основного капіталу, що перешкоджають впровадженню заходів відносно оптимізації витрат виробництва та підвищенню якості продукції, товарів і послуг, що випускаються; нестача фінансових можливостей суб'єктів господарювання щодо активізації інноваційних процесів оновлення товарної пропозиції, прискореного відтворення технологічної бази виробництва, формування якісного людського капіталу та ін.; обмеженість дієвості маркетингового впливу на ринок та споживачів, що визначає неможливість забезпечення розвитку партнерських відносин виробників із клієнтами.

2.2. Визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності

Забезпечення ефективності функціонування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності передбачає неодмінну необхідність та має одним з ключових завдань формування здатності підприємства щодо своєчасного (або випереджувального) виявлення потенційно ризикованих (в аспекті небезпеки втрати безперервності) ситуацій в процесі економічного розвитку. При цьому як структурна побудова даного механізму, так і функціональні властивості комплексу режимів роботи його складових обов'язково мають визначатися диференційованим ієрархічним характером відповідно до встановлення сутнісних відмінностей в причинах виникнення та в потенційних наслідках виявлення різних інцидентів щодо загроз втрати безперервності. Зокрема, вирішальне значення в даному контексті має урахування як структурно-процесних (сформованість комплексу процедур диференційованої та селективної підтримки щодо здійснення як критично-важливих, так і решти інших видів діяльності, а також забезпечення стабільності необхідної при цьому міжфункціональної взаємодії), так і ресурсно-продуктивних (накопичення достатнього ресурсного потенціалу протидії небажаним проявам флуктуацій середовища господарювання) параметрів підприємства. З іншого боку, відзначений специфічний резервно-додатковий характер формування та підтримки у робочому стані відповідних елементів внутрішнього середовища підприємства (передбачає випереджувальне акумулювання та хоча б тимчасове виведення із активного господарського обігу певних обсягів ресурсів, що можуть бути необхідними для забезпечення реагування на виникнення ситуацій непередбачуваного негативного впливу на підтримку безперервності) може поставати при цьому вагомим економічним обмеженням для досягнення більш широкого кола

цілей суб'єкту господарювання – як в операційному аспекті, так і в стратегічній перспективі. В свою чергу, значущість негативного впливу зазначених ресурсних обмежень зростатиме відповідно до збільшення рівня невизначеності та турбулентності змін бізнес-середовища, оскільки для запобігання руйнівному впливу несприятливих подій такого роду на безперервність діяльності підприємства потрібним буде непродуктивне відволікання все більших обсягів економічних та організаційних ресурсів як додаткових резервів.

Крім того, просте резервування певних обсягів ресурсів, що визначаються як необхідні для підтримки безперервності (надлишковий фаховий персонал високого рівня кваліфікації, тимчасово незавантажені виробничі потужності, надмірні запаси сировини та готової продукції, а також інші види ресурсної підтримки виробничо-технологічної, інформаційно-управлінської, комерційно-логістичної гнучкості), далеко не завжди дозволяє забезпечити належне і адекватне реагування на загрози прояву відповідних інцидентів. Найбільш вагомими джерелами прояву утруднень для такого роду реагування постають зростання динамічності та обмеження передбачуваності трансформацій середовища господарювання. Критичний характер впливу зазначених проявів збільшення рівня турбулентності середовища визначається, зокрема, тим, що процеси виникнення інцидентів, пов'язаних із загрозою втрати безперервності, набувають при цьому все більш різноманітного та все менш прогнозованого характеру. Отже, зростання невизначеності часових (терміни настання несприятливих подій) та операційних (масштаб виявлення кризових ситуацій) меж прояву зазначених інцидентів суттєво ускладнює здійснення управлінських операцій щодо інтеграції комплексу дій відносно підтримки безперервності в систему планів діяльності, проєктів та програм розвитку підприємства. Ухвалення такого роду рішень буде прийматися у все більш стислі терміни, а реалізація узгоджених з ними заходів, очевидно, має базуватися на використанні специфічних фахових компетентностей персоналу.

Тому необхідність забезпечення належного рівня сформованості робочих процедур та режимів дій в умовах виникнення ситуацій (передбачених або несподіваних) реальної небезпеки втрати безперервності пов'язана як із звичайно стислими часовими рамками вироблення моделі адекватної поведінки в загрозовій ситуації, так і з потребами узгодження рішень щодо необхідного при цьому перерозподілу ресурсів із параметрами стратегій та планів, реалізація яких здійснюється на умовах підтримки безперервності. Найбільш складним питанням при цьому є збільшення вагомості потреб щодо перегляду напрямків руху та цільового призначення фінансових потоків. Зокрема, відволікання інвестиційних ресурсів, які були сконцентровані або позичені для здійснення капітальних вкладень, для протидії загрозам збереження безперервності функціонування може стати небезпекою вже для забезпечення стійкості розвитку підприємства.

Ключове значення в даному контексті, як вважає автор, має насамперед економічна гнучкість сформованої на підприємстві структури капіталу, що має розглядатися як відображення здатності щодо збереження задовільності фінансового стану в умовах перерозподілу наявних капітальних коштів або при залученні додаткових обсягів фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення протидії несприятливому впливу інцидентів, пов'язаних із ймовірністю порушення безперервності діяльності, на усталеність розвитку. Слід відзначити, що для вітчизняних підприємств машинобудування в сучасних умовах обмеженості реального доступу до джерел надходження відносно дешевих емісійних коштів (через поширеність хибних практик корпоративного управління), а також внаслідок високої вартості залучення кредитних коштів критично важливим для підтримки гнучкості структури капіталу є наявність достатнього обсягу власних капітальних ресурсів. Проте динаміка формування власного капіталу суб'єктів господарювання даної галузі визначається (аналогічно іншим фінансовим результатам) нестабільністю змін, тенденції яких характеризуються переважно негативною спрямованістю аж до отримання від'ємних значень даного показника (дод. В, табл. В.8).

Недостатність обсягів сформованого власного капіталу для створення резервів коштів, потрібних для реагування на потенційні загрози порушення безперервності діяльності, логічно визначає необхідність залучення (або створення умов для безперешкодного доступу до джерел отримання) позикових коштів. Реалізація даного завдання прямо залежить від структури довгострокових і поточних зобов'язань і забезпечення даного суб'єкту господарювання. Проте і в цьому випадку динаміка відповідних показників фінансового стану вітчизняних машинобудівних підприємств (табл. 2.10) засвідчує наявність суттєвих потенційних утруднень. Так, відносно значні обсяги довгострокових зобов'язань та забезпечення (проте, помірні відносно масштабів здійснення операційної діяльності) були доступними тільки великим підприємствам (таким як АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»), що до того ж могли входити до складу потужних інтеграційних утворень, таким як «Індустріальна група У.П.Е.К» (ПАТ «Харківський верстатобудівний завод», ПрАТ «Харківський підшипниковий завод») та «Група «Ельворті» (АТ «Ельворті»). Для інших же суб'єктів господарювання майже непоборною внутрішньою перешкодою для довгострокового залучення кредитних ресурсів слід вважати цілком реальні загрози примусового перерозподілу корпоративного контролю та зміни структури власності підприємств за умови виникнення (при реальних або штучно утворених) умовах неможливості своєчасного обслуговування або повернення кредиту. Крім того, навіть для добросовісних потенційних кредиторів здійснення довгострокового кредитування машинобудівного виробництва в переважній більшості випадків здається занадто ризикованою фінансовою операцією через відзначену вище нестабільність динаміки операційної діяльності підприємств та незадовільність отриманих при цьому фінансових результатів.

Отже, існування перешкод та утруднень щодо залучення довгострокового фінансування розвитку для багатьох суб'єктів господарювання машинобудівної галузі при відсутності достатньо ємних

Таблиця 2.10

Динаміка довгострокових і поточних зобов'язання і забезпечення деяких машинобудівних підприємств України
у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, за роками							Поточні зобов'язання і забезпечення, за роками						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	38734,0	39345,0	52625,0	114081,0	1,6	33,8	116,8	41293,0	112684,0	94308,0	44470,0	172,9	-16,3	-52,8
АТ «Ельворті»	154893,0	166920,0	150681,0	8674,0	7,8	-9,7	-94,2	93071,0	245401,0	257833,0	331331,0	163,7	5,1	28,5
ПАТ «СТОМА»	414,0	70952,0	49519,0	1947,0	у 170 разів	-30,2	-96,1	78201,0	9265,0	29655,0	27234,0	-88,2	220,1	-8,2
ПАТ «Коннектор»	0,0	0,0	0,0	0,0	н/р	н/р	н/р	17617,0	11006,0	23554,0	29345,0	-37,5	114,0	24,6
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	0,0	1538,0	6095,0	6095,1	н/р	296,3	0,0	963,0	787,0	41442,0	357954,2	-18,3	у 51раз	763,7
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	30457,0	13144,0	14188,0	11996,0	-56,8	7,9	-15,4	65416,0	93837,0	91974,0	98054,0	43,4	-2,0	6,6
ППІ НВК «Роста»	176,0	170,0	137,0	0,0	-3,4	-19,4	-100,0	1008,0	854,0	703,0	753,0	-15,3	-17,7	7,1
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язюк»	0	3,0	0,0	1,0	н/р	-100,0	н/р	6481,0	6294,0	8810,0	9249,0	-2,9	40,0	5,0
ТОВ «Контакт»	0,0	341,0	367,0	367,0	н/р	7,6	0,0	673,0	693,0	583,0	528,0	3,0	-15,9	-9,4
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	1614217,0	2132223,0	1881819,0	1690245,0	32,1	-11,7	-10,2	1036954,0	753162,0	844386,0	971913,0	-27,4	12,1	15,1
ПАТ «Чернігів-агроавтосервіс»	568,7	524,9	1499,2	1538,9	-7,7	185,6	2,6	42,2	51,6	235,8	259,0	22,3	357,0	9,8

внутрішніх джерел акумулювання необхідних коштів визначає майже повну безальтернативність для звернення до короткострокового кредитування. Проте й в даному випадку цілком реальною слід вважати наявність ризиків і перешкод, повністю аналогічних ситуаціям із обмеженістю доступу до довгострокових позик. Крім того, вартість отримання короткострокових кредитних ресурсів в сучасних обставинах існування потенційно суттєвих макроекономічних (перш за все, інфляційних) ризиків також часто є неприйнятно високою. Навпаки, в умовах звуження платоспроможного попиту на продукцію, товари, послуги вітчизняного машинобудування підприємства галузі часто змушені власне виступати кредиторами споживачів, іноді значно збільшуючи обсяги відкладених зобов'язань покупців, що може відобразитися на зростанні розміру відповідної дебіторської заборгованості (дод. В, табл. В.9). Звертає на себе увагу той факт, що навіть для суб'єктів господарювання, що протягом 2016–2019 рр. демонстрували тенденцію щодо скорочення масштабів комерційного кредитування клієнтів, очевидно така збутова поведінка була обумовлена переважно саме обмеженістю наявних у розпорядженні цих підприємств коштів. Такого роду вимушеність підтверджується певною узгодженістю між скороченням розміру дебіторської заборгованості та стагнацією обсягів операційної діяльності.

Про значущість існуючих труднощів у просуванні продукції, товарів та послуг, вроблених в галузі машинобудування, до споживачів свідчить також суперечливий характер динаміки вартості незавершеного виробництва та запасів готової продукції підприємств (дод. В, табл. В.10). Проте, незважаючи на різноспрямованість річних коливань значень відповідних показників, слід все ж таки вказати на наявність сталої тенденції щодо зростання (зокрема, щодо рівня 2016 р.) вартості продукції, не доведеної у виробництві до стану повної готовності або не затребуваних споживачами на певних умовах реалізації. Слід також додати, що відзначене зростання в цілому негативно відображається на адаптивній спроможності підприємств

щодо гнучкого пристосування до змін середовища господарювання, а також щодо протидії ризикам порушення безперервності діяльності, оскільки прямо пов'язано із виведенням з товарного обороту великих обсягів економічних ресурсів, вкладених у незавершене виробництво або в готову продукцію, що не затребувана споживачами.

На більш позитивну (особливо з огляду на достатньо динамічне здійснення процесів інфляційного збільшення вартості закупівель сировини та матеріалів) оцінку заслуговують дії підприємств щодо накопичення виробничих запасів, які для багатьох виробників становлять найбільш вагому частку створених запасів у цілому. Наявність такого роду резервів в значній мірі відповідає вимогам забезпечення можливості реагування на виникнення зовнішніх ресурсних обмежень щодо подовження безперервності діяльності. Проте і в даному випадку зосередженість на акумулюванні надмірних обсягів виробничих запасів може призвести до виникнення і прояву загроз для підтримки ефективності операційної активності.

Таким чином, наявність значного розмаїття ймовірних загроз та ризиків виявлення негативних впливів на господарську діяльність та критичні функції підприємства з боку господарського оточення потребує проводити оцінювання його здатності забезпечувати безперервність діяльності, що пропонується здійснювати шляхом виконання запропонованої процедури аналітичних операцій (рис. 2.1).

Особливістю реалізації запропонованої процедури оцінювання є визначення та узагальнення параметрів здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності: на основі аналізу фінансової звітності (ФЗт), що відображає фінансовий стан підприємства як статичний аспект підтримки стратегічної безперервності, та результатів господарської діяльності (ГДт), формування яких відбиває динамічний аспект забезпечення стратегічної безперервності, а також моніторингу ризиків (МРт), що у сукупності дозволяє урахувати як розмаїття доступних підприємству альтернатив здійснення безперервної економічної активності, так і дати оцінку досконалості



Рис. 2.5. Схема послідовності оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності

Джерело : авторська розробка

використовуваних управлінських режимів вибору оптимального варіанту реалізації такого роду складного господарського завдання.

Узагальнення результатів реалізації запропонованої процедури (табл. 2.11) дозволило розробити рекомендації щодо покращення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності. Значення таксономічного показника, який оцінює здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності (*ЗПЗБД*), змінюється в діапазоні від 0 до 1. Тоді, відповідно до існуючих градацій вербально-числової шкали Харрінгтона, діапазон зміни інтегрального показника становить: $0,00 \leq \text{ЗПЗБД}_n \leq 0,36$ – низька, $0,36 < \text{ЗПЗБД}_n \leq 0,64$ – середня, $0,64 < \text{ЗПЗБД}_n \leq 1$ – висока *ЗПЗБД*.

Таблиця 2.11

Значення інтегрального показника здатності підприємства
забезпечувати безперервність діяльності, 2016–2019 рр.

Підприємство	2016	2017	2018	2019	Відображення динаміки показника
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	0,163	0,157	0,194	0,147	
АТ «Ельворті»	0,159	0,171	0,449	0,177	
ПАТ «СТОМА»	0,477	0,431	0,380	0,558	
ПАТ «Коннектор»	0,324	0,258	0,168	0,195	
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	0,183	0,143	0,199	0,186	
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	0,197	0,389	0,453	0,368	
ПП НВК «Роста»	0,597	0,737	0,460	0,491	
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансзв'язок»	0,385	0,452	0,385	0,361	
ТОВ «Контакт»	0,445	0,445	0,528	0,384	
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,156	0,154	0,193	0,178	
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	0,452	0,478	0,465	0,426	

Аналіз даних, які наведено в табл. 2.11, свідчить про те, що стабільно середній рівень інтегрального показника здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності мають тільки ПАТ «СТОМА» та ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансзв'язок», ТОВ «Контакт», ПАТ «Чернігвіагроавтосервіс». У решти інших підприємств спостерігається постійно низький рівень здатності забезпечувати безперервність діяльності.

Для аналізу здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності на основі проведених розрахунків було здійснено оцінку впливу трьох складових: фінансової звітності (ФЗт) та господарської діяльності (ГДт), моніторингу ризиків (МРт) щодо здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності (ЗПЗБДт) з використанням регресійної багатофакторної моделі. Оцінку параметрів моделі здійснено на основі використання методу найменших квадратів у ПП Statistica 12.5, модуль Multiple Regression. За результатами проведених розрахунків було одержано таку регресійну модель:

$$\text{ЗПЗБДт} = -0,024 - 0,0012 \text{ФЗт} + 0,337 \text{ГДт} + 0,669 \text{МРт}. \quad (1)$$

Сформована таким чином регресійна модель характеризується наявністю зв'язку між зазначеними складовими. Коефіцієнт множинної кореляції для побудованої моделі становить більше 0,9, тому модель є адекватною, параметри моделі слід вважати достатньо значущими у відповідності з критерієм Стьюдента. Модель є також адекватною за критеріями Фішера й Дарбіна-Уотсона.

Проведене оцінювання впливу змін середовища господарювання на діяльність вітчизняних підприємств та визначення здатності підприємств забезпечувати безперервність діяльності є основою для розвитку теоретико-методичного та модельного базису підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства.

2.3. Розвиток теоретичного базису та формування концептуального підґрунтя організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства

Проведене емпіричне підтвердження важливості забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємств машинобудування вимагає подальшого розвитку теоретичного базису організації антикризового управління безперервністю, в рамках якого мають бути враховані специфічні проблеми національних підприємств, а також їх здатність та готовність забезпечувати безперервність діяльності. Відповідно й мета підрозділу зводиться до розвитку теоретико-методичних засад забезпечення безперервності діяльності підприємства на стратегічному інтервалі часу в системі його антикризового управління. В основу реалізації поставленої мети пропонується покласти методологію концептуального проектування, яка передбачає визначення структури та взаємної пов'язаності базових понять предметної області дослідження. Такий взаємозв'язок концептів (базових понять) є основою вироблення рішень механізмом антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства (МАУСБДП), які будуть узгоджені одне з одним та з факторами порушення безперервності.

Результатом реалізації концептуального проектування є означена на рис. 2.6 концептуальна модель, яка встановлює зв'язки (подані дугами) між базисними поняттями досліджуваного явища (представлені кругами). Базою для побудови даної моделі постали наведене у підрозділі 1.1 узагальнення теоретичних підходів щодо визначення причин виникнення кризових ситуацій в розвитку соціально-економічних систем та описані у підрозділі 1.2 підходи до визначення змісту поняття безперервність діяльності підприємства. Зміст отриманої концептуальної моделі визначає теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

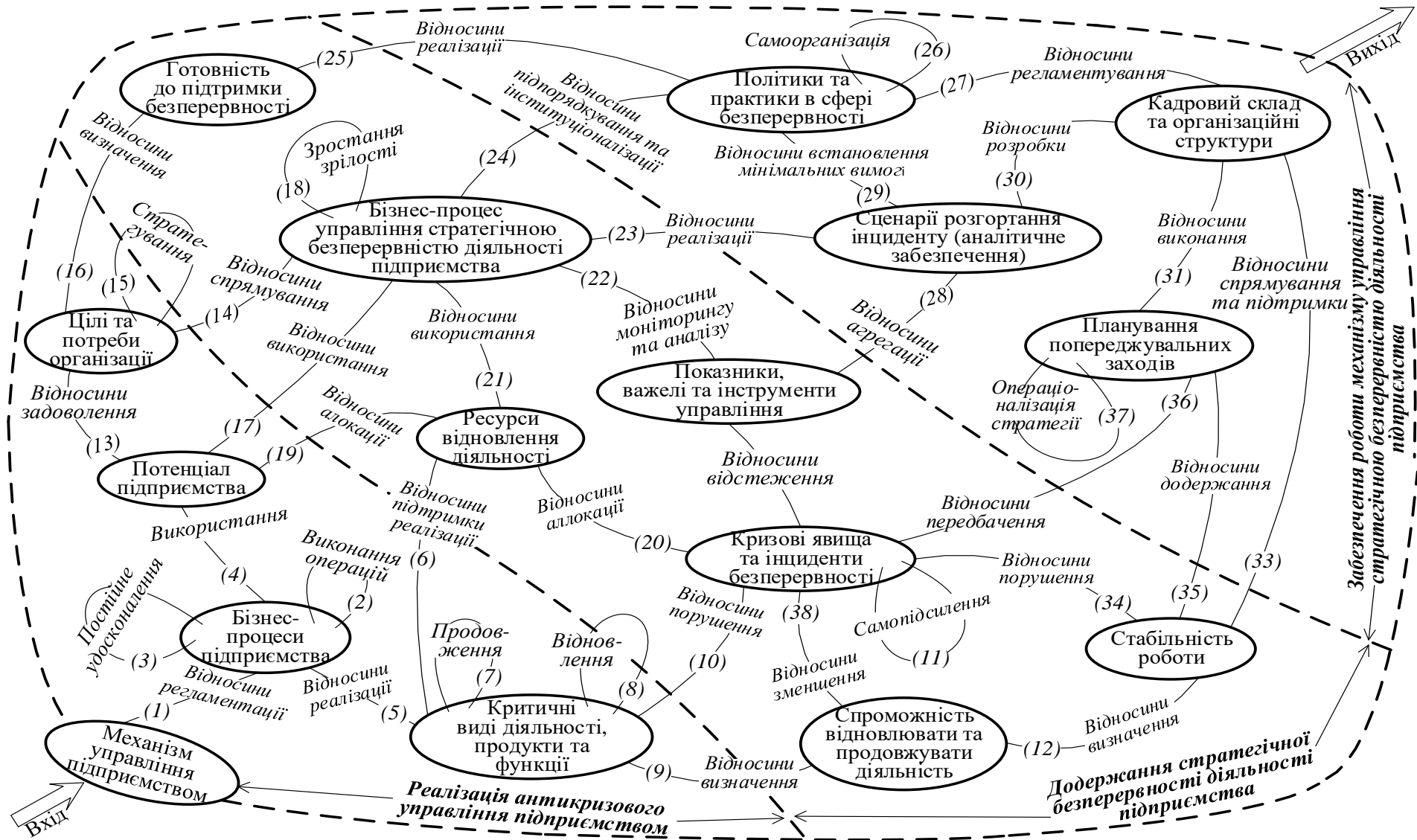


Рис. 2.6. Концептуальна модель антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства

Перевагою поданої на рис. 2.6 концептуальної моделі є її спрямованість на покращення процесів антикризового управління стратегічною безперервністю через регламентування зв'язків та вироблення впливів на зміну стану об'єктів, заданих базисними поняттями. Основу забезпечення такого покращення становить ряд елементів концептуалізації (переведення базових понять в рішення щодо підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства), формулювання яких базується саме на заданих на рис. 2.6 відносинах між базовими поняттями. Реалізація даного положення передбачає переведення наведених у першому розділі дисертації припущень у гіпотези дослідження, реалізуватися які будуть через представлену у табл. 2.12 систему концептуальних положень.

В рамках першої гіпотези зазначимо, що авторські пропозиції орієнтовані на нелінійно-синергетичний підхід (див. табл. 1.1), коли безперервність розглядається як механізм взаємного підсилення виконуваних бізнес-процесів під час врахування змін в умовах господарювання (у даному випадку відбувається реалізація означеної на рис. 1.1 властивості синергетичної емерджентності). За такого підходу проявляється саме стратегічна безперервність, коли прийняті на підприємстві політики та практики діяльності забезпечують реалізацію обраної стратегії, яка заздалегідь враховує можливі прояви інцидентів втрати безперервності діяльності підприємства. Похідними твердженнями тут є неможливість переривання бізнес-процесів підприємства у разі виникнення кризової ситуації та необхідність розподілу кризових ситуацій поміж ключовими сферами уваги менеджменту бізнес-процесів. Прийняття даних тверджень дозволяє висунути гіпотезу щодо співвіднесення концепту безперервності з рівнем зрілості бізнес-процесів підприємства та підпорядкування елементів механізму антикризового управління параметрам подібного співвіднесення. Супутньою гіпотезою є ідея про додержання безперервності діяльності у разі вироблення оптимальної стратегії розвитку підприємства за сукупністю критеріїв, визначених механізмом антикризового управління.

Таблиця 2.12

Теоретичний базис забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства

Поданий на рис. 2.6 концепт (базове поняття)	Положення щодо параметрів антикризового управління стратегічною безперервністю	Номер відносин	Властивість з рис. 1.1	Шифр моделі	Опис когнітивних моделей базису підтримки безперервності
Бізнес-процеси підприємства. Стабільність роботи	Бізнес-процеси підприємства не мають зупинятися або перериватися у разі виникнення кризової ситуації	2, 3, 4, 5, 33, 34, 35	Гнучкість та адаптивність	$M^1_{БП}$	Сценарії виконання бізнес-процесів та задоволення цільових потреб споживачів
Кризові явища. Спроможність відновлювати діяльність. Цілі	Кризові ситуації розподіляються поміж ключовими сферами уваги менеджменту бізнес-процесів	10, 11, 12, 38, 20, 14	Цілеспрямованість функціонування	M^3_{PC}	Сценарії діяльності при відволіканні ресурсів на забезпечення безперервності діяльності
Готовність до підтримки безперервності. Політики та практики в сфері безперервності	Орієнтація на стратегічну безперервність забезпечує взаємне підсилення бізнес-процесів через реалізацію властивості синергетичної емерджентності	9, 16, 24, 25, 26, 27	Синергетична емерджентність. Самоорганізація	$M^3_{\Phi C}$	Моделі оптимізації структури капіталу та зміни стійкості
				$M^2_{СК}$	Сценарії провадження операцій на мінімальному рівні
Бізнес-процес управління стратегічною безперервністю. Механізм управління підприємством	Безперервність забезпечується окремим організаційно виділеними бізнес-процесом, інтеграція якого до механізму управління потребує забезпечення постійного зростання його зрілості та постійного удосконалення	1, 14, 17, 18, 24, 23	Унікальність поведінки. Структурна упорядкованість	$M^2_{ВД}$	Динаміка системи через впливи щодо відновлення діяльності
				$M^3_{ЗР}$	Відображення сценаріїв впливу зрілості бізнес-процесів на можливість відновлення операцій
Критичні види діяльності, продукти та функції	Безперервність має розглядатися з точки зору взаємодії підприємства з широким переліком стейкхолдерів	5, 6, 7, 8, 9	Фрактальність. Функціональність	$M^1_{СТ}$	Сценарії реалізації внутрішніх процесів та виконання угод з широким переліком стейкхолдерів
Кадровий склад та організаційна структура. Планування заходів	Забезпечення безперервності діяльності підприємства потребує відповідного організаційного забезпечення	27, 30, 31, 33, 36, 37	Структурна упорядкованість	$M^3_{АУ}$	Моделювання реакції системи на керівні впливи з боку механізму антикризового управління
Показники, важелі та інструменти управління. Сценарії інциденту	Управління безперервністю здійснюється на основі безперервної бізнес-аналітики та прогнозів динаміки відібраних індикаторів	22, 28, 29, 30, 39	Цілеспрямованість функціонування	$M^1_{ОТ}$	Прогнози зміни ринкової ситуації та динаміки долі ринку через дії конкурентів
Потенціал підприємства. Ресурси відновлення діяльності	Забезпечення безперервності через орієнтацію на положення концепції підтримки стійкості розвитку соціально-економічної системи	4, 6, 13, 17, 19, 20, 21	Здатність до самовдосконалення	$M^2_{ІН}$	Сценарії впливу інцидентів при наявності та відсутності ресурсів на відновлення видів діяльності

Потрібно також забезпечити реалізацію роботи механізму управління, що у табл. 2.12 розкривається положеннями про формування відповідного організаційного забезпечення та програм навчання кадрового складу підприємства, який реалізовує програми підтримки безперервності та плани управління інцидентами. Організаційне забезпечення механізму антикризового управління має також враховувати інтегрованість підприємства до цілого комплексу виробничо-господарських зв'язків з широким переліком зацікавлених осіб (реалізується в рамках означеної на рис. 1.1 властивості фрактальності), оскільки кожен такий стейкхолдер може спричинити прояв інциденту порушення безперервності діяльності підприємства.

Вагомим елементом підтримки стратегічної безперервності є здатність підприємства до завчасної адаптації та до прогнозування факторів ризику. Такий елемент визначає останню введену до табл. 2.12 гіпотезу щодо пов'язаності управління безперервністю з концепцією забезпечення стійкості розвитку підприємства (обґрунтованість даного положення базується на наведених на рис. 1.2 та рис. Б.9 динаміці відновлення та реагування на інциденти). Орієнтація на концепцію стійкості розвитку змінює акценти щодо планування діяльності підприємства (щодо реалізації функції планування в МАУСБДП). В даному аспекті вельми цінними бачаться розробки Г. Красильнікової [68, с. 42–44] щодо впровадження процедури безперервного планування діяльності підприємства. Зазначена авторка стверджує про потребу відмови від методів планування, які орієнтуються на статистику та досвід минулих періодів на користь методів «випереджального вироблення планових рішень». Такі методи враховують багатоваріантність прояву подій, що є вагомим фактором підтримки або припинення (у разі невірному виборі сценарію розвитку) безперервності діяльності. Тобто для механізму управління безперервністю діяльності на початкових стадіях означеної на рис. 1.2 динаміки розгортання інцидентів більше потрібні не стільки чіткі плани, скільки загальне розуміння векторів змін параметрів діяльності підприємства. Підтримка даної пропозиції реалізована введенням до табл. 2.12 переліку

когнітивних моделей, які забезпечують формалізацію такого вектору.

Отже, встановлені між базисними концептами зв'язки виступають основою розробки когнітивних моделей розгортання загроз безперервності (в табл. 2.12 сукупність таких моделей визначена множиною $\{M\}$). Базові поняття в свою чергу виступають базисом моделювання впливу дій з боку механізму антикризового управління підприємством, спрямованих на повернення підприємству здатності виконувати критичні функції та проваджувати ключові види діяльності. Означена у табл. 2.12 сукупність когнітивних моделей пов'язується одна з одною через базові параметри бізнес-процесів та через описані у першому розділі дисертації часові характеристики відновлення безпечності діяльності підприємства.

Зазначений зв'язок між заявленими моделями відображено на рис. 2.7. Такі моделі становлять вагому складову модельного базису антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Особлива увага до таких моделей приділяється через їх здатність відображати подану на рис. 1.2 динаміку повернення безперервності діяльності додаванням чітких кількісних залежностей. В поданій на рис. 2.7 схемі взаємодії когнітивних моделей використано ДВІ групи моделей. По-перше, це моделі, які визначають динаміку та сценарії діяльності підприємства (задаються множиною $\{M^1\}$). По-друге, це моделі прояву інцидентів втрати безперервності (задаються множиною $\{M^2\}$). По-третє – моделі реакції на керівні впливи з боку МАУСБДП (задаються множиною $\{M^3\}$). На рис. 2.7 дані моделі пов'язуються відображенням відповідного важелю реалізації керівного впливу, які у формулі (1.1) визначаються множиною $\{ВЖ\}$.

Центральну частину поданої на рис. 2.7 схеми становить модель системної динаміки реалізації бізнес-процесів підприємства, яка доповнюється моделями впливу інцидентів на перебіг бізнес-процесів. Це пояснюється тим, що ключовою гіпотезою дослідження, серед означених у табл. 2.12, є забезпечення антикризового управління стратегічної безперервності саме через залучення принципів менеджменту бізнес-процесів.



Рис. 2.7. Модельний базис прогнозування та забезпечення бажаної динаміки безперервності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

При цьому пропонується два варіанти врахування таких принципів. Перший варіант полягає у тому, що механізм стратегічного управління діяльністю підприємства ґрунтується на формуванні процесної моделі діяльності підприємства (такі моделі описують ієрархію сформованої композиції бізнес-процесів й тим самим враховують означені на рис. 1.1 властивості фрактальності та синергетичної емерджентності). В рамках складових такої моделі визначаються всі можливі фактори ризику та їх вплив на переривання процесів. Доведеність такого положення підтверджується означеною у підрозділі 1.2 групою тлумачень безперервності, поданих в рамках парадигми менеджменту бізнес-процесів. Другий варіант, передбачає виділення окремого процесу, інтегрованого до загальної композиції бізнес-процесів та орієнтованого на управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Підвищення зрілості даного процесу буде надавати змогу заздалегідь підготуватися до прояву інциденту втрати безперервності

або скорочуватиме час відновлення після прояву такого інциденту. Ці зазначені два варіанти використання парадигми бізнес-процесів потребують взаємного узгодження та одночасного застосування.

Реалізувати таку вимогу можна лише на основі формування моделі бізнес-процесів підприємства з чітким визначенням міста бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. У якості інструменту відображення композиції бізнес-процесів підприємства обрано побудову діаграм відображення керованих подіями ланцюгів процесів (EPC-діаграм, від англ. Event-Driven Process Chain), оскільки саме такі діаграми орієнтовані на моделювання реакцій на певні події, якими можуть бути інциденти порушення безперервності діяльності підприємства. Переносячи парадигму бізнес-процесів на управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства перш за все слід визначити місце процесів управління безперервністю, що представлено на рис. 2.8 (дана схема відповідає взаємодії означених на рис. 2.7 моделей M^1_{BP} та M^3_{AU}).



Рис. 2.8. Виділення бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності в загальній композиції бізнес-процесів підприємства

Джерело: авторська розробка

Деталізація поданої на рис. 2.8 схему дозволяє сформувавши модель бізнес-процесів верхнього рівня, в якій більш деталізовано відобразити взаємодію поданих на рис. 2.8 бізнес-процесів. Така деталізована модель процесів представлена на рис. 2.9, з якого видно, що основу процесу управління стратегічною безперервністю становить відповідне інформаційно-інституціональне забезпечення роботи МВУСБДП. З точки зору забезпечення безперервності наведена на рис. 2.9 модель бізнес-процесів верхнього рівня надає важливі переваги для механізму антикризового управління діяльністю підприємства.

По-перше, наведена на рис. 2.9 модель дозволяє визначити перелік інцидентів переривання безперервності діяльності підприємства через співвіднесення таких інцидентів з складовими загальної композиції бізнес-процесів підприємства. Подана на рис. 2.9 схема містить типову модель процесів підприємства верхнього рівня, пов'язану з подіями, що спричиняють старт тих чи інших операцій. Порушення будь-якої з таких подій може виступати інцидентом втрати безперервності. Одночасно і порушення при виконанні означених на рис. 2.9 функцій також може спричинити втрату безперервності діяльності підприємства. Наведена на рис. 2.9 схема розвиває означену на рис. 2.8 логіку та ув'язує перелічені на ній бізнес-процеси з бізнес-процесом управління безперервністю діяльності підприємства.

По-друге, орієнтація на дану модель дозволяє визначити здатність підприємства задовольняти ключові інтереси стейкхолдерів. Порушення таких інтересів є окремим інцидентом, який має враховуватися механізмом антикризового управління. Автором окремо акцентується увага саме на даному факторі втрати безперервності, адже порушення угод та незадоволення інтересів зацікавлених осіб потребує тривалого відновлення та має значний вплив на стратегічні перспективи розвитку підприємства. Логіка впливу інтересів зацікавлених осіб на підтримку безперервності діяльності відображена на рис. 2.10.

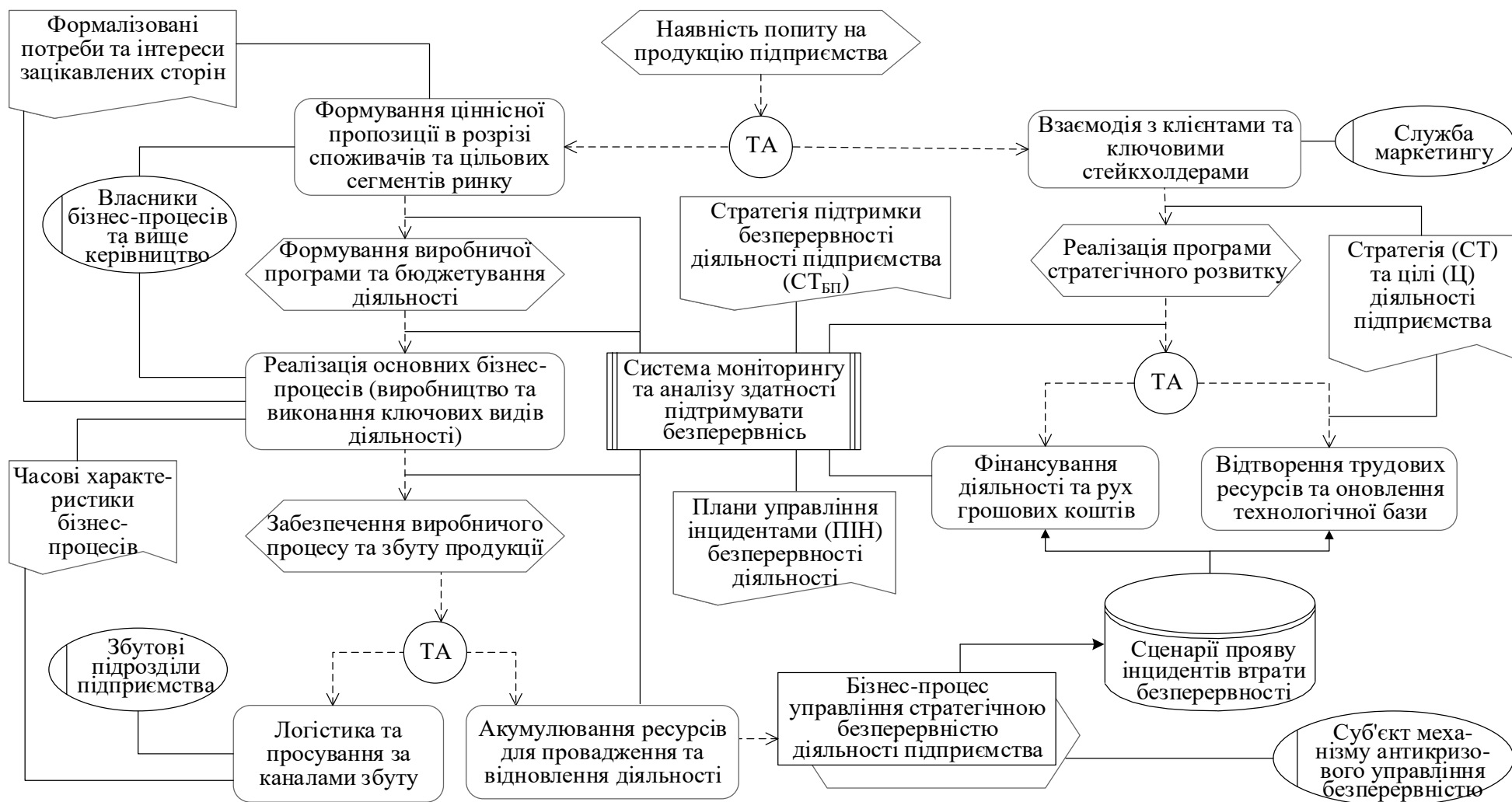


Рис. 2.9. Визначення місця бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності в загальній композиції бізнес-процесів підприємства

Джерело: авторська розробка

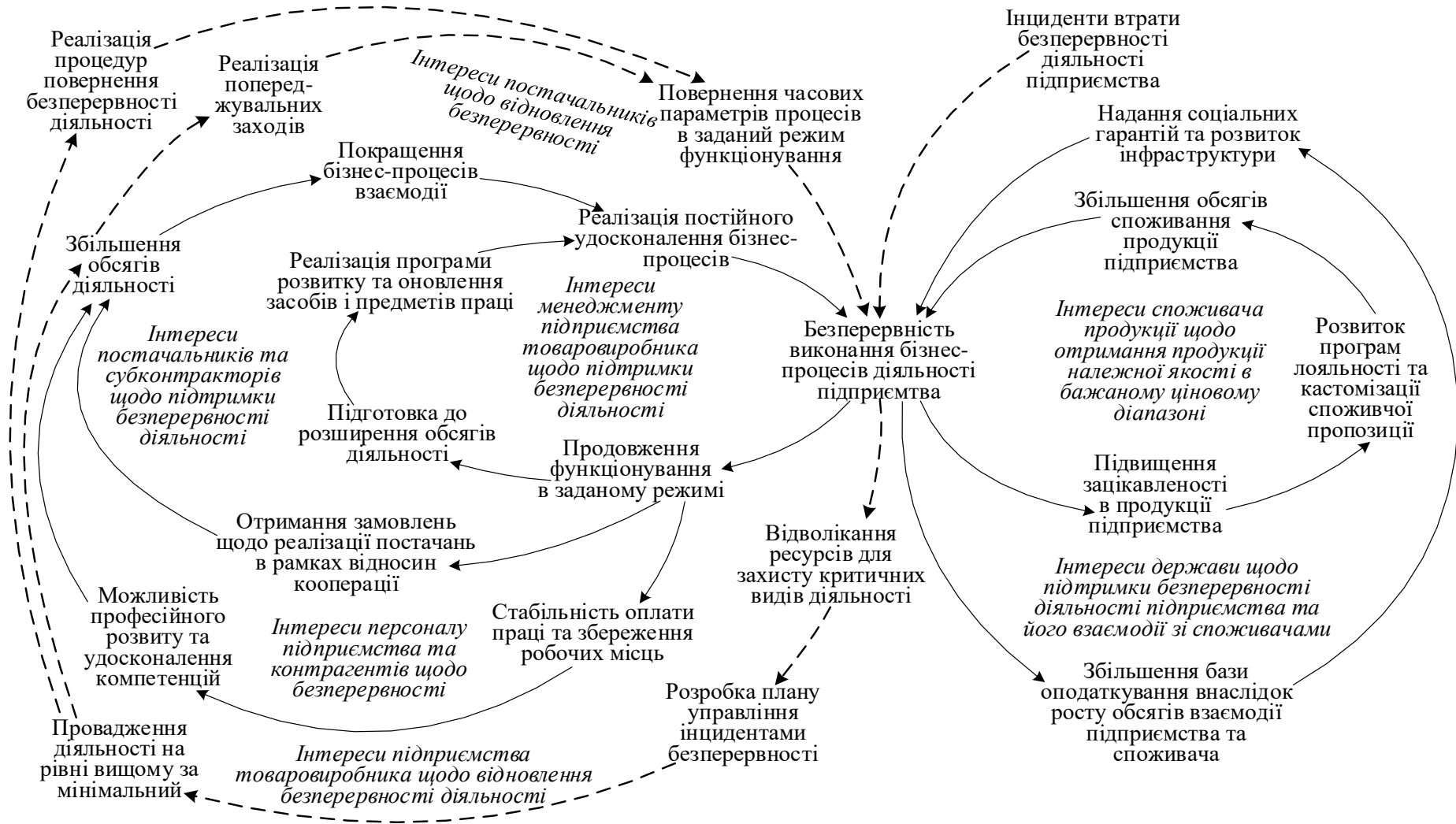


Рис. 2.10. Врахування інтересів ключових стейкхолдерів в основі забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Наявність поданої на рис. 2.10 моделі пояснюється тим, що саме взаємодія з контрагентами (особливо зі постачальниками, споживачами та конкурентами) забезпечує здатність підприємству реалізовувати бізнес-процеси та проваджувати діяльність. При цьому в контексті даної схеми додаються різні точки зору на розуміння змісту безперервності. З точки зору підприємства мають виконуватися всі описані у підрозділі 1.2 розуміння поняття «безперервність діяльності». З точки ж зору окремих зацікавлених осіб безперервність може бути розглянута як ритмічність та тривалість продовження співпраці з підприємством (тобто обмежується вимогою прагнення продовжувати діяльність). Представлені на рис. 2.10 зв'язки відображають взаємне підсилення прагнення підтримувати безперервність діяльності всіма учасниками ринкової взаємодії (можна запропонувати означені на рис. 2.10 зв'язки трактувати як дію принципу «кумулятивного підсилення впливів та безперервність», який відповідає кібернетичному закону зростаючої віддачі).

Слід звернути увагу, що подана на рис. 2.10 модель відповідає поданій на рис. 2.7 та у табл. 2.12 моделі M^I_{CT} , яка входить до модельного базису механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Разом з тим, наведена на рис. 2.10 схема змістовно більше відповідає постановці завдання когнітивного моделювання та має бути розширена додаванням кількісних характеристик, що є основою для розробки стратегії безперервності діяльності та удосконалення механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Для сучасних умов господарювання вітчизняних підприємств характерним є наростання негативних проявів, пов'язаних із нестабільністю та невизначеністю змін ключових зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на безперервність діяльності. Кризове порушення безперервності знаходить при

цьому найбільш помітне виявлення у значному діапазоні меж коливань обсягів виробництва та реалізації продукції, товарів, послуг.

2. До складу детермінант зовнішнього походження, що визначають нестабільність параметрів операційної активності національних виробників, належать такі: несформованість інституціонального підґрунтя ринкових відносин, що пов'язана насамперед із непослідовністю та незавершеністю реформаторських процесів в Україні, а також (частково) із помилковістю вибору пріоритетів здійснення реформ; недостатній рівень привабливості підприємств, пов'язаний у тому числі із несприятливістю інвестиційного клімату у державі; вкрай незадовільна обмеженість заходів державної підтримки національного виробництва; високий рівень монополізації та економічної концентрації на товарних ринках у поєднанні із неухильним зростанням гостроти конкуренції із боку іноземних виробників; тривале звуження платоспроможного попиту споживачів, пов'язане як із скороченням реальних доходів населення, так і з негативним впливом інфляційних процесів та ін.

3. При забезпеченні стратегічної безперервності діяльності у внутрішньому середовищі підприємств машинобудування знаходять виявлення такі проблеми: обмеженість конкурентоспроможності значної частки продукції машинобудування; високий рівень ресурсоемності продукції, яка виробляється, що в критично негативній мірі впливає на зростання собівартості та ціни створених машин та обладнання; низький технологічний рівень використовуваних продуктивних потужностей та зношеність об'єктів основного капіталу, що перешкоджають впровадженню заходів відносно оптимізації витрат виробництва та підвищенню якості продукції, товарів і послуг, що випускаються; нестача фінансових можливостей суб'єктів господарювання щодо активізації інноваційних процесів оновлення товарної пропозиції, прискореного відтворення технологічної бази виробництва, формування якісного людського капіталу та ін.; обмеженість дієвості маркетингового впливу на ринок та споживачів, що визначає неможливість забезпечення розвитку партнерських відносин виробників із клієнтами.

4. Для аналізу здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності запропоновано послідовність оцінювання на основі узагальнення впливу таких груп параметрів: аналіз фінансової звітності, що відображає фінансовий стан підприємства як статичний аспект підтримки стратегічної безперервності; оцінка результатів господарської діяльності, формування яких відбиває динамічний аспект забезпечення стратегічної безперервності; систематизація ризиків, що у сукупності дозволяє урахувати як розмаїття доступних підприємству альтернатив здійснення безперервної економічної активності, так і дати оцінку досконалості використовуваних управлінських режимів вибору оптимального варіанту реалізації такого роду складного господарського завдання.

5. Проведене оцінювання впливу змін середовища господарювання на діяльність вітчизняних підприємств та визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності дозволило з використанням методології концептуального проектування сформулювати теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Розроблена концептуальна модель предметної області забезпечення управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства встановлює зв'язки між базисними поняттями досліджуваного явища. Перевагою розробленої моделі є її спрямованість на покращення процесів антикризового управління стратегічною безперервністю через регламентування зв'язків та вироблення впливів на зміну стану об'єктів, заданих базисними поняттями. Встановлені між базисними концептами зв'язки виступили основою розробки когнітивних моделей розгортання загроз безперервності. Базисні поняття склали базис моделювання впливу дій з боку механізму антикризового управління підприємством, спрямованих на повернення підприємству здатності виконувати критичні функції та проваджувати ключові види діяльності.

Висновки та результати дисертаційного дослідження, наведені в розділі 2, опубліковано в наукових працях автора: [88, 112, 115, 116, 117, 119, 165]

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії безперервності діяльності та стратегічне управління вимогами до ресурсів підприємства

Здійснення ефективного антикризового управління стає можливим тільки у разі чіткого та повного врахування ймовірного негативного впливу з боку усього різноманіття потенційно небезпечних факторів ризику на функціонування та розвиток підприємства. Крім того, слід відзначити, що тільки ретельне спостереження за станом середовища господарювання та змістовна ідентифікація явищ і процесів, що можуть бути пов'язані із виникненням кризових проявів, є вкрай недостатніми для ефективного запобігання загрозам порушення стабільності та втрати рівноваги. Отже, необхідною умовою для збереження безперервності діяльності підприємства є органічна інтеграція як аналітично-моніторингових, так і планово-регулятивних управлінських функцій та робіт, орієнтованих на нівелювання негативного впливу з боку відзначених ризиків та загроз, до загального контуру механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Питання орієнтації механізму управління на врахування факторів ризику або на забезпечення функціонування такого механізму в умовах кризи досить уважно розглядалися в дослідженнях таких авторитетних науковців як І. Александрова [78], О. Афанасьєва [17], І. Багрова [78], Н. Балтачєєва [78] С. Біла [78], Т. Васильєва [17], І. Гомаль [27], В. Гриньової [78], О. Діденко [39], Л. Дмитриченко [25], В. Дорофійенко [32], Д. Загородній [95], А. Єпіфанов [131], О. Кузьмін [25], С. Лаптев [108], В. Ляшенко [25], І. Мігус

[1108], Г. Партина [95], К. Семенова [111], Й. Ситник [121], К. Тарасова [111], О. Шепеленко [139], Д. Щукін [141] та ін.

Проте результати зазначених досліджень все ж таки потребують певного коригування, зокрема, в частині врахування в структурній побудові та у процедурному аспекті функціонування управлінського механізму суб'єкту господарювання описаних у підрозділі 1.2 особливостей додержання саме стратегічної безперервності як проактивної реакції на прояв негативних інцидентів переривання бізнес-процесів підприємства. Концептуальну основу для вироблення такого роду проактивної реакції автор пов'язує із перспективою впровадження пропозицій щодо формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства (МАУСБДП), за схемою, представленою на рис. 3.1. Запропонований підхід щодо структуризації даного механізму базується на положеннях сформованого у підрозділі 1.3 теоретичного підґрунтя щодо забезпечення постійного удосконалення системи менеджменту безперервності діяльності підприємства, що може бути у формалізованому вигляді подана як наступний кортеж:

$$МАУСБДП = \left\langle \begin{array}{l} БП_{РЗ}, БП_{ОС}, БП_{ВД}, БП_{УП}, БП_{БД}, РС_{ОД}, РС_{ВД}, ПТ_{РЗ}, \\ ППТ, ЧХБ, КВД, ПИН, ПМ, МЗ, ВЖ, ІН, ЗБ, ПР, \\ ОС, ОР, МН, ФН, СТ, СТ_{БП}, РД, ЖЦ, ФР \end{array} \right\rangle \quad (3.1)$$

Елементи кортежу (3.1) ґрунтуються на базовій структурі побудови управлінського механізму, описаного у формалізованому вигляді у виразі (1.1). Проте задоволення вимог підтримки функціональної дієздатності та зосередження цільової орієнтації механізму на запобігання негативним проявам передбачає (з огляду на необхідність урахування специфічних особливостей формування проблемного простору забезпечення безперервності діяльності підприємства) необхідність інтеграції до складу МАУСБДП додаткових елементів, специфічних для предметної області даного дослідження (таку предметну область було описано у підрозділі 2.3).

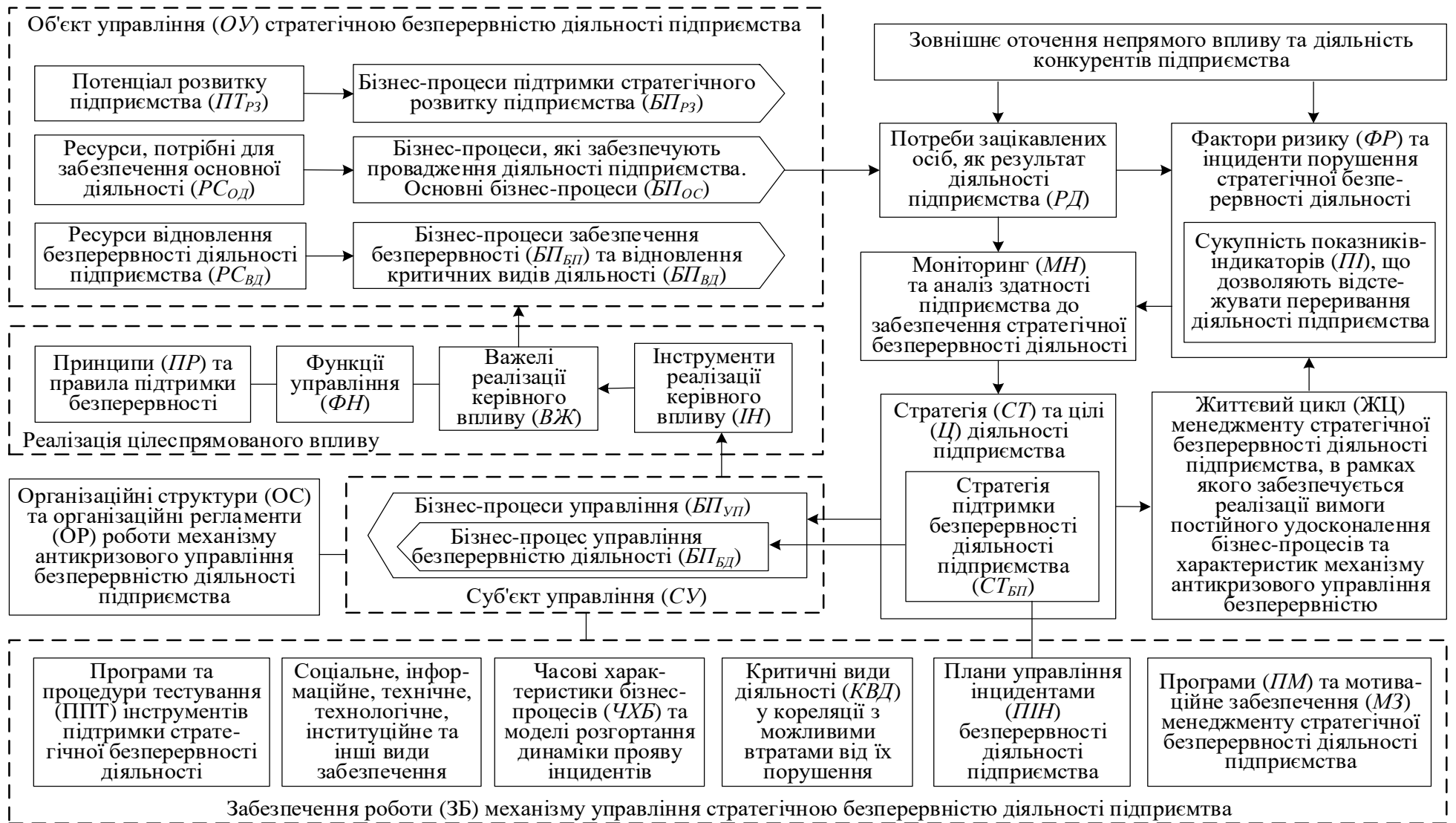


Рис. 3.1. Механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства (МСУСБДП)

Джерело: авторська розробка

Метою формування кортежу (3.1) стає реалізація потреб у деталізації внутрішньої побудови елементів даного механізму для досягнення належної взаємної підпорядкованості (вкладеності) складових цих елементів, що, в свою чергу, є обов'язковою вимогою щодо обмеження надмірності розмаїття даного явища в аспекті певної уніфікації засобів реагування на негативні прояви та збільшення раціональності організаційної поведінки в ситуаціях виявлення загроз втрати безперервності діяльності. Скорочення рівня складності механізму (невиправданої з точки зору задоволення вимоги щодо його функціональної ефективності) відбувається, таким чином, за рахунок виявлення та реалізації потенціалу певної стандартизації внутрішньої побудови елементів МАУСБДП (зокрема, в напрямку забезпечення внутрішньої єдності аналітичних і планових процедур, що виконуються в рамках здійснення різних бізнес-процесів). Так, наприклад, цілком можливою та потенційно надзвичайно продуктивною здається проведення деталізації бізнес-процесів (БП) та ресурсів (РС) підприємства, які в сукупності визначають об'єкт управління, за наступною схемою:

$$БП = \langle БП_{РЗ}, БП_{ОС}, БП_{ВД} \rangle \quad (3.2)$$

$$РС = \langle РС_{ОД}, РС_{ВД}, ПТ_{РЗ} \rangle \quad (3.3)$$

$$ОУ = \langle БП, РС \rangle, СУ = \langle БП_{УП}, БП_{БД} \rangle \quad (3.4)$$

Аналогічно, дотримуючись змісту викладених вище положення щодо формування МАУСБДП (в систематизованому вигляді представлені на рис. 3.1), доцільними здаються упорядкування побудови структурного забезпечення (ЗБ) та зосередження спрямованості цільових орієнтирів (Ц) роботи механізму управління стратегічною безперервністю діяльності відповідно до необхідності задоволення вимог обмеження потенційно небезпечного негативного впливу на стабільність функціонування підприємства з боку змін та перетворень середовища господарювання як ключового джерела виникнення відповідних загроз та ризиків. Узгодження

структурного забезпечення та цільових орієнтирів функціонування зазначеного механізму передбачає, таким чином, виконання умов, описаних наступним кортежем:

$$ЗБ = < ППТ, ЧХБ, КВД, ПІН, ПМ, МЗ > \quad (3.5)$$

$$Ц = < СТ, СТ_{БП}, РД, ЖЦ, ФР > \quad (3.6)$$

Спрощення заданого формулою (3.1) опису структурної побудови МАУСБДП наближує його до представленої у виразі (1.1) змістовної характеристики загального механізму управління:

$$МАУСБДП = < СУ, ОУ, Ц, ВЖ, ІН, ЗБ, ПР, ФН, ОС, ОР, МН > \quad (3.7)$$

Таким чином, сформованість описаної формулою (3.7) структурної побудови механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства дозволяє встановити необхідний склад та надалі визначати пріоритети та вимоги щодо удосконалення (в функціональному або організаційному аспектах) окремих елементів МАУСБДП. Прийняття та реалізації рішень стосовно проведення такого удосконалення, в свою чергу, має орієнтуватися на авторську пропозицію (представлена у формалізованому вигляді в схемі, поданій на рис. 1.3) щодо зв'язування структури формованого механізму із системою класифікаційних ознак безперервності діяльності (як це зроблено у табл. 3.1).

Вагома перевага реалізованої у табл. 3.1 пропозиції щодо визначення складових роботи МАУСБДП в розрізі означеної на рис. 1.3 системи класифікаційних ознак та виділених відповідно до цих ознак можливих різновидів безперервності діяльності підприємства полягає у тому, що оскільки розроблена класифікація охоплює всі важливі складові забезпечення безперервності, то врахування в роботі МАУСБДП усього різноманіття (відображається складністю побудови та відмінностями можливих ситуацій

виникнення загроз і ризиків – належно до поданої розгалуженої класифікаційної системи) дозволить надати цілісності та комплексності розробленому механізмові.

Вагому складову поданого у табл. 3.1 підходу відносно структуризації МАУСБДП становить визначення його цільової спрямованості, яку (відповідно до положень, систематизованих в схемі на рис. 3.1) пропонується при цьому розглядати в тісному та нерозривному зв'язку із формуванням стратегії безперервності діяльності підприємства (на рис. 3.1 задана елементом *СТ_{БП}*). Дійсно, в умовах високої (тим більше, неухильно зростаючої) динамічності та різноспрямованості змін зовнішнього середовища особливого значення набуває саме обґрунтоване вироблення і послідовне виконання стратегії безперервності діяльності, формування якої здійснюється на засадах реалізації представленого на рис. 3.2 методичного підходу. Ключовою перевагою, що визначає доцільність впровадження саме такого роду методичних положень, слід вважати можливість суттєвого посилення при цьому спроможності підприємства щодо покращення значень та гармонізації динаміки змін запропонованого у підрозділі 2.2 інтегрального показників здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності як в цілому, так і за окремими його складовими (див. табл. 2.11).

Як видно з рис. 3.2, реалізація стратегії безперервності діяльності підприємства обумовлюється необхідністю захисту пріоритетних видів його господарської активності (можуть розглядатися як результати здійснення ключових бізнес-процесів); існуючою потребою у проведенні стабілізаційних заходів щодо продовження, поновлення і відновлення пріоритетних видів діяльності та їх ресурсного забезпечення; запобігання виникненню або пом'якшення наслідків від здійснення заходів щодо реагування на виникнення кризових інцидентів, щодо впровадження заходів та управління організаційними змінами. Визначення стратегії безперервності діяльності підприємства ґрунтується на встановленні пріоритетних термінів відновлення управлінських дій.

Таблиця 3.1

Система класифікаційних ознак безперервності діяльності підприємства та їх вплив на антикризове управління

Класифікаційна ознака	Вид безперервності діяльності підприємства	Пов'язаність з факторами ризику та завдання роботи механізму управління	Аспекти роботи механізму управління безперервністю		
			Важелі та показники для контролю (ВЖ)	Практики та інструменти роботи (ІН)	Цільова спрямованість механізму (Ц)
За ієрархією	Безперервність в розрізі функціональної структури	Затримки в реалізації окремих функцій управління підприємством	Затрати, фондівіддача, заробітна плата, стимули персоналу тощо	Вся сукупність економічних методів управління підприємством	Ранжування функцій за ступенем важливості для реалізації
	Безперервність в розрізі ієрархії бізнес-процесів	Розподіл ризиків вздовж логістичного ланцюга створення вартості	Параметри поточкових процесів, швидкість товароруку	Методи логістичного управління та інструменти process mining	Забезпечення виконання базових логістичних правил
За впливом	Така, що може бути відкоригована з боку механізму управління	Ризики зміни описаних на рис. 1.3 параметрів об'єкта управління	Характеристики бізнес-процесів та ключових видів діяльності	Вся сукупність економічних методів управління підприємством	Вибір варіанту впливу на оточення та контрагентів
	Некерована з боку механізму управління безперервністю	Ризики взаємодії з ринковим оточенням та стейкхолдерами	Програми лояльності, дисконт, ставки, нормативи, угоди	Прямі та рефлексивні впливи на обрані групи стейкхолдерів	Вироблення програми адаптації до впливу факторів ризику
За значущістю впливів на безперервність	Релевантна безперервність	Ризик втрати ключових елементів системи	Параметри основних бізнес-процесів	Маркетингове управління конкурентоспроможністю діяльності підприємства	Недопущення переходу показників до зони порушення безперервності
	Пріоритетна безперервність	Значний вплив факторів ризику на підприємство	Параметри бізнес-процесів обслуговування		Вибір програми відновлення діяльності
	Інші прояви безперервності	Незначний вплив факторів ризику	Відібрані для моніторингу показники	Моніторинг діяльності та змін оточення	
За пов'язаністю зі стійкістю функціонування та розвитку	Базована на фінансовій стійкості	Ризики втрати фінансових ресурсів та їх браку на відновлення діяльності	Види кредитів, ставки, інвестиційна політика, нормативи	Фінансове стимулювання, оптимізація структури капіталу	Підвищення рівня ліквідності та платоспроможності
	Базована на соціально-психологічній стійкості	Ризики порушення зв'язків з контрагентами та ступенем залучення персоналу	Продуктивність праці, Мотиваційні комплекси, пільги робітникам	Матеріальне та нематеріальне стимулювання праці	Реалізація стратегії через мотивацію персоналу
	Базована на екологічній стійкості	Ризики невідповідності санітарним нормам. Надзвичайні події	Екологічність підприємства. Санкції за порушення	Рівень технологічності виробництва. Сертифікація продукції	Відновлення діяльності внаслідок техніко-екологічних подій

Продовження табл. 3.1

Класифікаційна ознака	Вид безперервності діяльності підприємства	Пов'язаність з факторами ризику та завдання роботи механізму управління	Аспекти роботи механізму управління безперервністю		
			Важелі та показники для контролю (ВЖ)	Практики та інструменти роботи (ІН)	Цільова спрямованість механізму (Ц)
За пов'язаністю зі стійкістю функціонування та розвитку	Базована на техніко-технологічній стійкості	Ризик невідповідності технології очікуванням споживачів та ринку	Амортизаційні відрахування. Окупність капіталовкладень	Рівень технологічності виробництва. Якість ресурсів та процесів	Розвиток технологічної та матеріально-технічної бази виробництва
	Базована на інформаційно-комунікаційній стійкості	Ризики невідповідності інформації запитам. Опортунізм. Вади в роботі інформаційних систем	Маркетингова політика. Витрати на збирання та аналіз інформації	Процедури забезпечення безперервності інформаційних систем за ISO 27031	Задоволення інформаційних потреб широкого кола зацікавлених в інформації осіб
За проявом інцидентів	Безперервність внутрішніх бізнес-процесів	Ризики переривання окремих операцій що складають бізнес-процес	Рівень поступок між процесами. Трансфертне ціноутворення	Зміна параметрів організації виробництва. Кваліфікація робітників	Виконання процесів у відповідності з правилами логістики
	Безперервність взаємодії з середовищем господарювання	Ризики погіршення обсягів реалізації або параметрів програм лояльності підприємства	Умови постачань та платежів. Форми розрахунків. Дисконт. Страхування	Стратегічний контроль та моніторинг. Інституціоналізація взаємодії	Підтримка динаміки виходу бізнес-процесів (виведення цінності) в заданих параметрах
	Безперервність критичних функцій, ресурсів та видів діяльності	Ризики переривання критичних функцій та ризики нехватки ресурсів для відновлення	Показники ефективності виконання функцій. Витрати ресурсів на функцію	Ресурсна стратегія. Ресурсозбереження. Резервування. Організація виробництва	Ранжування функцій та видів ресурсів за ступенем важливості для реалізації
За механізмом додержання	Придбана безперервність	Ризики розширення отриманих компетенцій	Максимальна тривалість відновлення	Реалізація стратегії стабілізації	Орієнтація на відстеження місця підприємства в заданій на рис. 1.2 траєкторії відновлення стану бізнес-процесу
	Перспективна безперервність	Ризикни недосягнення бажаного рівня операцій	Час відновлення активності	Методи управління розвитком	
	Успадкована безперервність	Ризики розширення початкових компетенцій	Час відновлення нормального рівня операцій	Оперативний моніторинг та бюджетування	
За часом	Оперативна безперервність	Ризики переривання поточних операцій	Обсяги ресурсів на підтримку операцій	Оперативне управління поточною діяльністю	Додержання заданої лінії функціонування
	Стратегічна безперервність	Ризики неможливості здійснення змін	Потенціал розвитку підприємства	Програми трансформаційних змін	Підтримка траєкторії розвитку підприємства

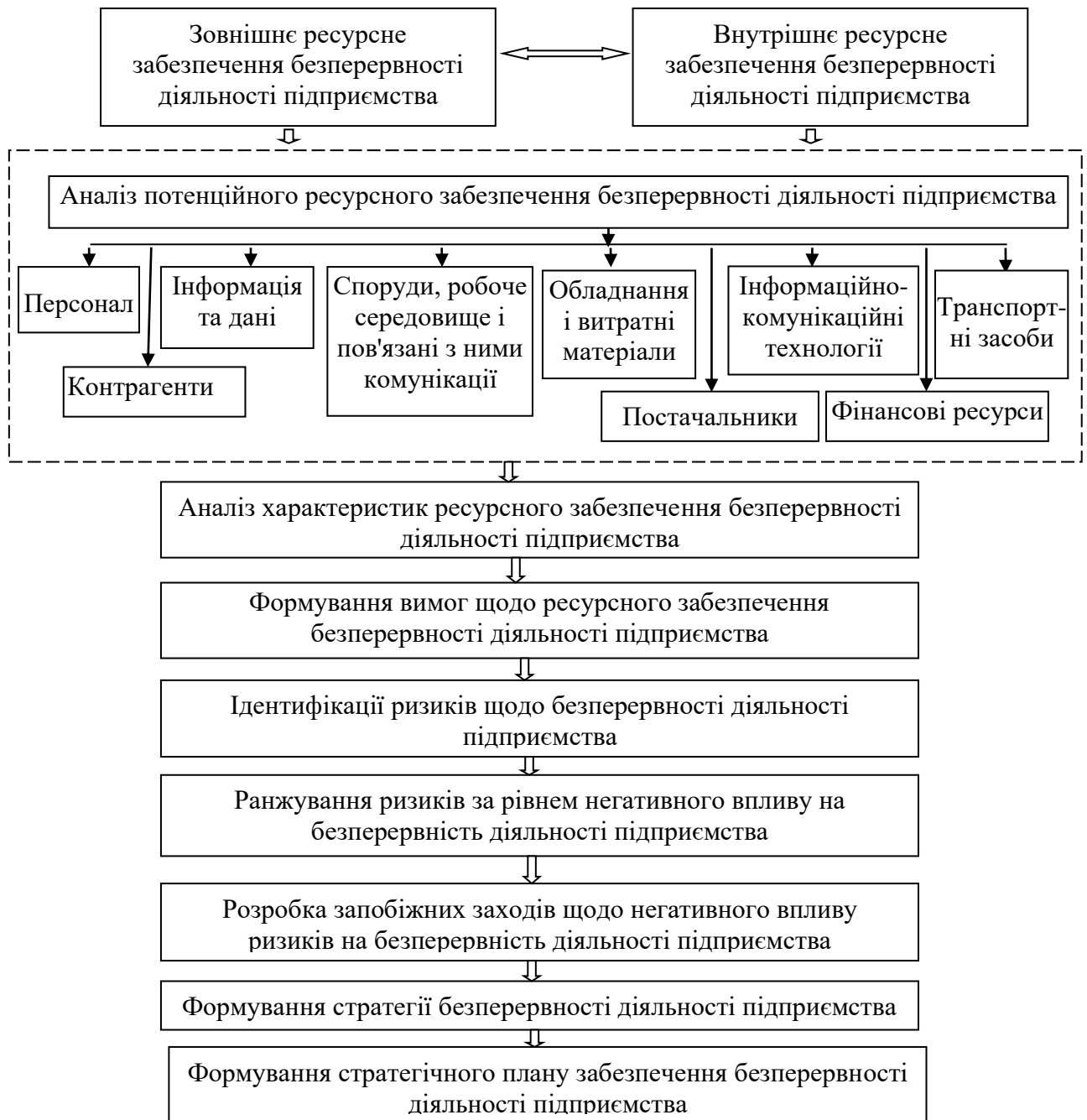


Рис. 3.2. Послідовність реалізації методичного підходу до формування стратегії безперервності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

При розробці та реалізації стратегії безперервності діяльності підприємства необхідним та обов'язковим (з огляду на необхідність формування належного та достатнього ресурсного забезпечення розвитку) є також встановлення переліку додаткових вимог до ресурсного забезпечення,

яке необхідно для її впровадження. Для реалізації даного положення наявність такого роду значущих (релевантних) ресурсних обмежень має бути відображено у змістовному наповненні опису стратегії безперервності діяльності підприємства, що, зокрема, може бути представлено в рамках наступного кортежу:

$$CT_{БП} = \langle St, Ist, Tst, Bst, Cst, R, DR, MR, P, Sp, E, O, R \rangle \quad (3.8)$$

де: *St* – сукупність стейкхолдерів, що є власниками або розпорядниками ресурсів (здані надавати значущий вплив на виробництво, розподіл та розміщення економічних ресурсів, необхідних для підтримки безперервності діяльності підприємства);

Ist – інтереси стейкхолдерів, що відображають параметри їх залучення щодо діяльності підприємства;

Tst – цільові очікування, в рамках яких упорядковуються та узагальнюються пріоритети участі стейкхолдерів в діяльності підприємства;

Bst – моделі та стратегії поведінки стейкхолдерів, що мають відповідати рефлексії оцінок раціональності доступних альтернатив економічної поведінки, орієнтованої на забезпечення *Ist* в рамках реалізації *Tst*;

Cst – форми та способи кооперування та конкуренції стейкхолдерів та інших зацікавлених осіб за доступ до користування економічними ресурсами, необхідними та релевантними для підтримки безперервності діяльності підприємства;

R – сукупність економічних ресурсів, необхідних та релевантних для підтримки безперервності діяльності підприємства, в аспекті диференціації кількісних (обсяги пропозиції та потреби споживанні), якісних (співвідношення ключових характеристик і властивостей ресурсної бази), структурних (розподіл поставок та розміщення ресурсів у просторі та часі);

DR – умови формування попиту та ринкові характеристики впливу на

- розподіл та розміщення сукупності ресурсів R ;
- M_R – методи та інструментарій впливу стейкхолдерів на формування та використання елементів ресурсного забезпечення безперервності діяльності підприємства;
- P – наявний стан сформованості потенціалу підтримки безперервності діяльності підприємства;
- Sp – положення стратегії розвитку підприємства, що базується на визнанні необхідності та враховує вимоги повної реалізації потенціалу підтримки безперервності діяльності підприємства;
- E – розподіл кількісних, якісних, структурних параметрів діяльності підприємства (визначається відповідно до вимог реалізації Sp) належно до розмаїття, упорядкованого в рамках класифікаційної системи, представленої на рис.1.3;
- O – комплекс інституціональних, організаційних, соціокультурних та інших параметрів середовища господарювання, що визначають рамкові обмеження щодо забезпечення безперервності діяльності підприємства;
- R – сукупність потенційно значущих ризиків і загроз, пов'язаних із можливістю виникнення різного роду інцидентів, що здатні перешкоджати збереженню та підтримці безперервності діяльності підприємства.

Таким чином, орієнтуючись на кортеж (3.8), пропонується переорієнтувати методичний підхід щодо розробки стратегії безперервності на визначення вимог, правил та принципів акумулювання ресурсів для підтримки виконання ключових бізнес-процесів та видів діяльності підприємства. В основу даного методичного підходу пропонується покласти заявлений у підрозділі 2.3 когнітивний підхід щодо прогнозування та забезпечення бажаної динаміки безперервності діяльності підприємства (див. рис. 2.7 та табл. 2.12). В результаті останній блок поданої на рис. 3.2 схеми, орієнтований на

формування стратегічного плану забезпечення безперервності діяльності підприємства деталізується означеною на рис. 3.3 послідовністю визначення параметрів ресурсного забезпечення безперервності ключових видів бізнесу



Рис. 3.3. Використання когнітивного моделювання в рамках формування стратегії безперервності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Реалізація описаного на рис. 3.2 та рис. 3.3 підходу дозволяє сформуванню необхідних передумов для досягнення раціональності структурної побудови та підтримки належного рівня функціональної ефективності роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності, оскільки при реалізації запропонованих положень буде досягнуто необхідний рівень узгодженості дій підприємства у даній сфері із параметрами доступного ресурсного підґрунтя даного процесу. Розробка стратегії у такому випадку виступає основою для вироблення правил та політик поведінки підприємства в сфері безперервності, які можуть інтерпретуватися як сценарії відмови критичних компонент.

3.2. Впровадження процедур безперервності бізнесу та розробка сценаріїв відмови критичних компонентів

Сформована стратегія безперервності діяльності підприємства потребує створення належних умов щодо її реалізації, що в підрозділі 3.1 дисертації запропоновано здійснювати шляхом виділення відповідних контурів в механізмі антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Функціонування цього механізму розгортається навколо означених у підрозділі 2.3 (див. рис. 2.6) зв'язків між базисними складовими концепту стратегічної безперервності діяльності підприємства, в розрізі встановленої структури факторів ризику та класифікаційних ознак безперервності діяльності підприємства (див. табл. 3.1). Разом з тим слід враховувати, що базова гіпотеза даного дослідження передбачає розгляд безперервності через здатність підприємства виконувати бізнес-процеси з додержанням базових логістичних правил щодо виходів бізнес-процесів (постачання в потрібний час, в потрібній якості в задане місце за визначеною ціною). Відповідно пропонується співвіднести безперервність з рівнем зрілості бізнес-процесів.

Для визначення розуміння зрілості бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства будемо орієнтуватися на наявні розробки та стандарти в сфері визначення зрілості процесів, такі як: модель зрілості програмного забезпечення (Capability Maturity Model) [60], модель продуктивності та зрілості (Capability Maturity Model Integration, CMMI) [79] та ISO 15504 [81]. Відповідно до цих джерел під зрілістю бізнес-процесів будемо розуміти здатність задовольняти процесом вимоги до нього щодо рівня керованості, оптимальності та контрольованості. Відповідно пропонується в оцінці рівня зрілості бізнес-процесів враховувати здатність забезпечення безперервного їх виконання (це особливо актуально при прийнятті тлумачення бізнес-процесу як безперервної послідовності дій). Тут зазначимо, що хоча зрілість бізнес-процесів та стійкість взаємопов'язані, не завжди існує пряма залежність між ними. Втратити безперервність може й

підприємство з високою зрілістю процесів (тут мова ведеться про виділену у підрозділі 1.2 зовнішню безперервність) у разі зміні кон'юнктури ринку. Тобто прояв кризових факторів може призвести до втрати безперервності навіть для підприємства з високою ефективністю реалізації поточних процесів. Тобто криза може бути результатом недостатньо високого рівня роботи механізму антикризового управління, прояву впливу несприятливих факторів (тут маються на увазі описана на рис. 1.2 ситуація раптового на несподіваного прояву інцидентів втрати безперервності, такий як, наприклад, стихійне лихо або неочікуване банкрутство контрагента). Відповідно пропонується визначати наповнення процедур механізму антикризового менеджменту з огляду на позицію підприємства в поданій на рис. 3.4 матриці «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства» (в матриці як одна з осей може бути введена зрілість всіх бізнес-процесів підприємства).

Здатність забезпечувати безперервність діяльності (потенціал підтримки критичних видів діяльності)	Високий (Z)	Стратегія підвищення зрілості бізнес-процесів та основі наявного потенціалу забезпечення безперервності	Нарощування зрілості управління безперервністю, а також ефективності бізнес-процесів для переходу в сегмент CZ	Стратегія додержання існуючої позиції підприємства щодо реалізації процедур забезпечення безперервності
	Середній (Y)	Стратегія підтримки мінімальної рівня діяльності у разі прояву інцидентів втрати безперервності	Рівноважний стан підтримки безперервності. Оптимізація ресурсів при виборі напрямку управління	Нарощування здатності підтримувати безперервність діяльності для переходу в сегмент CZ
	Низький (X)	Небезпечне становище через неготовність підприємства до кризи та відсутність ресурсів відновлення	Стратегія підвищення здатності підтримувати безперервність діяльності та накопичення необхідних ресурсів	Підтримка зрілості бізнес-процесу на основі розширення здатності підтримувати безперервність
		Низька (A)	Середня (B)	Висока (C)
		Зрілість бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства (зрілість бізнес-процесів підприємства)		

Рис. 3.4. Матриця визначення складових та орієнтирів роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності

Джерело: авторська розробка

Логіка застосування означеної на рис. 3.4 матриці базується на описаному у першому розділі дисертації (див. рис. 1.2) циклу постійного поліпшення менеджменту безперервності діяльності підприємства. Згідно вимоги постійного поліпшення менеджменту безперервності, формується ідеальний вектор покращення параметрів бізнес-процесу управління безперервністю за сегментами наведеної на рис. 3.4 матриці. Ідеальне спрямування вектору (догори-вправо), дозволяє одночасно поліпшувати управлінські процедури та збільшувати готовність до реалізації таких управлінських процедур. Ідеальність рішення щодо спрямування вектору удосконалення догори-вправа пов'язано з об'єктивними обмеженнями щодо виділення ресурсів на одночасне поліпшення як зрілості бізнес-процесу управління безперервністю, так і створення страхових запасів на відновлення критично важливих видів діяльності. Саме з оглядом на це в рамках циклу постійного удосконалення менеджменту безперервності пропонується спіральне проходження сегментів розробленої матриці. Витки такої спіралі залежатимуть від початкової позиції підприємства в розробленій матриці.

Наприклад, у разі кризового стану підприємства (сегмент АХ, куди підприємство могло потрапити у разі, наприклад, в результаті надзвичайної події) першочерговим буде визначення напрямку руху: горизонтального (поліпшення процесу управління) або вертикального (накопичення потенціалу підтримки безперервності). Модельний базис антикризового управління у даному випадку включатиме методи фінансового оздоровлення (орієнтиром постане отримання нормативних значень у показників фінансової стійкості та ліквідності) та регулювання параметрів бізнес-процесів. Наступний виток спіралі має забезпечити подальше зростання зрілості процесів або готовності до інцидентів втрати безперервності, орієнтуючись на покращення найгіршого з параметрів. Проходження витків спіралі буде корелювати з описаною у підрозділі 1.2 вимого підвищення стратегічної безперервності на основі розробки програми трансформацій бізнес-процесів.

Реалізація подібного спірального поліпшення готовності механізму

антикризового управління додержувати безперервність вимагає додавання до модельного базису антикризового управління інструментів оцінювання рівня зрілості бізнес-процесу управління безперервністю. Визначаючи зрілість як відповідність вимогам, пропонується процес оцінювання орієнтувати на встановлення здатності зазначеного бізнес-процесу реалізовувати описану у підрозділі 3.1 стратегію безперервності діяльності. Також передбачається врахування наявного у підприємства забезпечення безперервності бізнесу (за можна взяти означену в ISO 27031 [157] та на рис. Б.10 структуру такого забезпечення). Окрім того планується оцінити ступінь інтегрованості бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства з рештою бізнес-процесів та їх зрілістю. Тут так би мовити оцінюється ступінь «убудованості» даного бізнес-процесу в загальну композицію бізнес-процесів підприємства. Така пропозиція здійснена з огляду на те, що за низької інтегрованості процесів навіть дієвий управлінський процес буде не здатним відновити безперервність діяльності підприємства.

В основу реалізації описаної пропозиції покладено інструментарій кваліметрії, орієнтований на отримання кількісної оцінки певного явища або процесу. Зрілість бізнес-процесу є якісним показником, який оцінюється опитуванням N експертів з використанням описаних у табл. 3.2 питань. Ці питання розкривають M напрямків оцінювання, для кожного з яких вводиться коефіцієнт вагомості напрямку (a) та значущості критерію (x). Результати експертного опитування п'яти експертів з двох відібраних для проведення аналізу підприємств, також наведено у наведено у табл. 3.2.

Процедуру опрацювання отриманих відповідей експертів та технологію отримання підсумкового значення кваліметричного оцінювання рівня зрілості бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства (УБДП) подано у табл. 3.3. Для можливості якісної інтерпретації результатів кваліметричного оцінювання передбачено застосування пропорційної шкали з виділенням рівнів «низька зрілість» ($[0..0,33]$), «середня зрілість» ($[0,34..0,66]$) та «висока зрілість» ($[0,67..1]$).

Таблиця 3.2

Визначення рівня зрілості бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства

Напрямок оцінювання ($K_i; i \in [1..M]$)	Вагомість напряму (a_i)	Критерій (f_j) визначення зрілості процесу управління безперервністю за кожним напрямом оцінювання	Значення x_{ij}	ТОВ «Контакт»					ПП «Роста»					
				№ експерта					№ експерта					
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
K_1 – виділення ресурсів для створення та обслуговування МАУСБДП	0,11	Потреби в ресурсах на управління безперервністю задовольняються в повному обсязі та на базі принципу превентивного виділення	1,00			1		1						
		Повне виділення ресурсів, але без визначеної пріоритетності	0,80	1	1		1		1	1	1			
		Обмежена алокація ресурсів на управління безперервністю	0,40					1						1
		Ресурси на підтримку бізнес-процесу не виділяються	0,00											
K_2 – компетентність виконавців та власника бізнес-процесу УБДП	0,09	Висока компетентність з постійним тестуванням її відповідності	1,00		1	1								
		Висока компетентність виконавців бізнес-процесу УБДП	0,90	1			1	1	1	1				1
		Середня компетентність виконавців бізнес-процесу УБДП	0,60								1	1		
		Низька компетентність виконавців бізнес-процесу УБДП	0,25											
K_3 – реалізація процедур планування безперервності діяльності	0,07	Планування підтримки безперервності діяльності на постійній основі	1,00			1		1						
		Періодичне планування підтримки безперервності діяльності	0,66	1	1		1		1	1	1			
		Епізодичне планування підтримки безперервності діяльності	0,33										1	1
		Планування підтримки безперервності діяльності	0,00											
K_4 – наявність цілей в області підтримки безперервності діяльності підприємства	0,09	Сформована система цілей УБДП узгоджена з політикою БДП та формалізована у вигляді системи планів управління безперервністю	1,00			1								
		Система цілей наявна, але не інтегрована з загальною стратегією	0,66	1	1			1		1		1	1	
		Існують загальні орієнтири для УБДП, непридатні для вимірювання	0,33				1		1		1			
		Система цілей полягання у сфері УБДП відсутня	0,00											
K_5 – обміну інформацією між процесом УБДП та іншими процесами	0,07	Ефективна організація обміну та резервування інформації про БДП	1,00					1						
		Існують регламенти обміну інформацією щодо управління БДП	0,75	1		1			1					1
		Передбачено фіксування окремих показників для моніторингу	0,25		1		1			1	1	1		
		Процес УБДП має доступ до корпоративної інформаційної системи	0,00											
K_6 – інтегрованість процесу УБДП до архітектури бізнес-процесів	0,09	Існує опис архітектури процесів з чітким визначенням місця УБДП	1,00											
		Існує лише опис та система регламентів реалізації процесу УБДП	0,66	1		1	1	1						
		Наявні лише окремі елементи управління безперервністю	0,33		1				1	1		1		
		Опис архітектури бізнес-процесів відсутній	0,00									1	1	

Продовження табл. 3.2

Напрямок оцінювання ($K_i; i \in [1..M]$)	Вагомість напрямку (a_i)	Критерій ($f(x)$) визначення зрілості процесу управління безперервності за кожним напрямком оцінювання	Значення x_{ij}	ТОВ «Контакт»					ПП «Роста»				
				№ експерта					№ експерта				
				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
K_7 – здатність процесу УБДП сприяти реалізації загальної стратегії	0,09	Ключові елементи стратегії узгоджені з вимогами щодо УБДП	1,00	1				1					
		Орієнтація на окремі складові підтримки стратегічної безперервності	0,66		1	1	1			1		1	1
		Найявний стратегічний процес з обмеженим врахуванням УБДП	0,33						1		1		
		Стратегічний процес здійснюється без урахування вимог УБДП	0,00										
K_8 – забезпечення безпеки взаємодії з ключовими стейкхолдерами підприємства	0,06	Процес УБДП інтегровано до налагодження всіх комунікаційних та виробничо-коопераційних зв'язків підприємства зі стейкхолдерами	1,00		1								
		Окремі положення УБДП інтегровано до комунікаційної політики	0,75	1		1	1	1		1	1	1	
		Наявність лише стратегії управління відносинами та лояльністю	0,50						1				1
		Стандартна перевірка угод юридичною службою підприємства	0,25										
K_9 – реалізація технологічної стратегії та ключових функцій	0,07	Здійснення всіх бізнес-процесів регламентується через процес УБДП	1,00										
		Ключові бізнес-функції підприємства регламентуються через УБДП	0,80	1			1	1	1	1		1	1
		Існує не інтегрована система регламентів підтримки безперервності	0,60		1	1					1		
		Відсутня система захисту ключових видів діяльності підприємства	0,00										
K_{10} – організація навчання персоналу та тестування компонентів БДП	0,08	Високий рівень організації системи навчання та тестування	1,00										
		Середній рівень організації системи навчання та тестування	0,66			1	1	1		1	1	1	
		Низький рівень організації системи навчання та тестування	0,33	1	1				1				1
		Відсутня система навчання персоналу та тестування компонентів БДП	0,00										
K_{11} – підтримка фінансової дисципліни в рамках УБДП	0,08	Присутня оптимізація структури капіталу як елемент УБДП	1,00	1		1	1	1					
		Система управління фінансовими потоками інтегрована з УБДП	0,75		1							1	
		Присутні регламенти резервування фінансових ресурсів	0,50							1	1		
		Існує моніторинг відповідності фінансових коефіцієнтів нормативам	0,25						1				1
K_{12} – регламентація інформаційної безпеки та використання ІКТ для допомоги ведення бізнесу	0,10	Підприємство займає оптимальну позицію за осями матриці «вартість відновлення – швидкість відновлення інформації»	1,00					1					
		Інформаційно-комунікаційні технології орієнтовані на підтримку бізнес-процесів та ключових видів діяльності підприємства	0,75	1		1	1		1	1		1	
		Існує лише система резервування та відновлення інформації	0,50		1						1		1
		Відсутня комплексна система захисту та відновлення інформації	0,00										

Результати оцінювання рівня зрілості бізнес-процесу управління
безперервністю діяльності підприємства

Напрямок оцінювання відповідно табл. 3.2	ТОВ «Контакт»			ППП НВК «Роста»		
	Сумарна оцінка за напрямом	Середнє за всіма експертами	Зважена середня оцінка	Сумарна оцінка за напрямом	Середнє за всіма експертами	Зважена середня оцінка
	$\sum_{j=1}^N x_{ij}$	$\sum_{j=1}^N x_{ij}/N$	$(\sum_{j=1}^N x_{ij}/N) \times a_i$	$\sum_{j=1}^N x_{ij}$	$\sum_{j=1}^N x_{ij}/N$	$(\sum_{j=1}^N x_{ij}/N) \times a_i$
K ₁	4,400	0,880	0,097	3,200	0,640	0,070
K ₂	4,700	0,940	0,085	3,900	0,780	0,070
K ₃	3,980	0,796	0,056	2,640	0,528	0,037
K ₄	3,310	0,662	0,060	2,640	0,528	0,048
K ₅	3,000	0,600	0,042	2,250	0,450	0,032
K ₆	2,970	0,594	0,053	0,990	0,198	0,018
K ₇	3,980	0,796	0,072	2,640	0,528	0,048
K ₈	4,000	0,800	0,048	3,250	0,650	0,039
K ₉	3,600	0,720	0,050	3,800	0,760	0,053
K ₁₀	2,640	0,528	0,042	2,640	0,528	0,042
K ₁₁	4,750	0,950	0,076	2,250	0,450	0,036
K ₁₂	3,750	0,750	0,075	3,250	0,650	0,065
Підсумкова оцінка зрілості бізнес-процесу УБДП	$\sum_{i=1}^M \frac{\sum_{j=1}^N x_{ij} \times a_i}{N}$		0,755	Підсумкова оцінка зрілості бізнес-процесу УБДП		0,557

Джерело: авторська розробка

Отримане за допомогою табл. 3.3 кількісне значення рівня зрілості бізнес-процесу підтримки безперервності діяльності підприємства при їх зіставленні з означеними у табл. 2.11 результатами визначення готовності підприємств до підтримки безперервності дозволяють провести позиціонування за сегментами матриці «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства». Результати позиціонування наведені на рис. 3.5. Шкала для осі «здатність забезпечувати безперервність» сформована визначенням середнього значення результатів оцінювання такої здатності в табл. 2.11 (за результатами розрахунків для 2019 року середнє значення інтегрального показника становило 0,316). Рівень шкали «середня здатність забезпечувати безперервність» отримано шляхом додавання та вирахування

від середнього значення середньоквадратичного відхилення показників. Для показників 2019 року таке відхилення становило 0,145, що в результаті обумовило отримання шкали [0,243..0,388]. Аналізуючи позицію підприємства на рис. 3.5 та подану у табл. 2.11 динаміку показника здатності підтримувати безперервність можна побачити, що ТОВ «Контакт» в 2018 році сприймало вплив інциденту втрати безперервності, який знизив здатність її підтримки до середнього рівня. Але завдяки високого рівня зрілості бізнес-процесу управління безперервністю передбачається швидке повернення такої здатності (в рамках авторської пропозиції щодо спірального просування між сегментами поданої на рис. 3.4 та рис. 3.5 матриці).

Здатність забезпечувати безперервність діяльності (потенціал підтримки критичних видів діяльності	Високий (Z) (0,388..1]		ПП НВК «Роста» (0,557; 0491)	
	Середній (Y) [0,243..0,388]			ТОВ «Контакт» (0,755; 0,384)
	Низький (X) [0..0,243]			
		Низька (A) [0..0,33]	Середня (B) [0,34..0,66]	Висока (C) [0,67..1]
		Зрілість бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства		

Рис. 3.5. Матриця визначення складових та орієнтирів роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності
Джерело: авторська розробка

Представлена на рис. 3.4 та рис. 3.5 матриця може бути використана також для розробки стратегії підприємства, розширюючи тим самим наведений на рис. 3.2 методичний підхід до формування стратегії. У даному випадку можливим є зіставлення розподілених за ключовими видами діяльності ресурсів за сегментами матриці. Якщо до уваги взяти, наприклад, фінансові ресурси, то невідповідність зрілості процесів їх використання з потенціалом застосування (готовністю до підтримки безперервності через акумулювання таких ресурсів) здатне спричинити втрату падіння фінансової

стійкості та подальшу втрати безперервності діяльності. Говорячи про фінансові ресурси зазначимо, що для квадрантів АХ, ВХ та АУ максимально властивою є стратегія подолання фінансової нестійкості, яка пояснюється браком ресурсів на реалізацію готовності забезпечувати безперервність діяльності. Для квадрантів СZ, ВZ та СУ навпаки властиві стратегії перерозподілу ресурсів в розвиток. Співвіднесення з поданою на рис. 3.5 матрицею інструментів когнітивного моделювання (логіку такого співвіднесення було подано на рис. 3.3), в свою чергу, дозволяє розширювати часовий горизонт реагування на інциденти втрати безперервності.

В контексті даного твердження зазначимо, що головною складністю реалізації розробленої стратегії підприємства є прояв інцидентів порушення безперервності діяльності, які у підрозділі 2.3 (див. рис. 2.7 та табл. 2.12) запропоновано розглядати у якості елементів когнітивних моделей, що входять до модельного базису механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Перелік можливих інцидентів представлено у табл. 3.4, де вони представлені у взаємозв'язку з можливими інструментами формування превентивної реакції на прояв інцидентів переривання діяльності підприємства. Сукупність таких інструментів, на додаток до описаних на рис. 2.7 когнітивних моделей утворює модельний базис антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства (особливістю зазначеного модельного базису є реалізований на рис. 2.9 розподіл його елементів за етапами циклу постійного удосконалення бізнес-процесу управління безперервністю).

Розвиток зазначених у табл. 3.4 інструментів виступає одним з можливих напрямків зростання зрілості бізнес-процесу управління безперервністю. Звернемо увагу, що перелічені у табл. 3.4 сфери прояву інцидентів відповідають представленим у другому розділі дисертації композиції бізнес-процесів підприємства (див. рис. 2.9). Складовим елементом даної композиції виступає бізнес-процес управління безперервністю діяльності підприємства. На рис. 2.9 було відображено логіку

Таблиця 3.4

Перелік інцидентів втрати стратегічної безперервності діяльності підприємства

Сфера прояву інциденту (рис.2 .9)	Характеристика безперервності діяльності		Індикатори можливого переривання діяльності	Елементи модельного базису МАУСБДП
	На поточному етапі	В стратегічній перспективі		
Формування ціннісної пропозиції на ринку	Поточна втрата частки ринку та попиту через активні дії конкурентів. Втрата лояльності	Кумулятивне накопичення негативного відношення до пропонованої ринку споживчої цінності	Зростання кількості незадоволених клієнтів, втрата лояльності, зростання реклаमाцій та витрат на обслуговування споживачів	Сценарне моделювання розвитку подій. Нечіткі моделі оцінювання рівня лояльності споживача
Виробництво та виконання ключових видів діяльності	Можливий вихід з ладу устаткування. Порушення у виконанні окремих бізнес-процесів	Застарівання технології та її невідповідність майбутнім вимогам. Потреба пошуку унікального обладнання	Падіння обсягів продажів. Брак ресурсів на відновлення діяльності. Зростання витрат на гривню товарної продукції	Імітаційне моделювання процесу виробництва. Функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів
Акумуляування ресурсів для провадження діяльності	Перебої в постачаннях. Складність пошуку постачальників. Зростання рекламацій	Невірний вибір ресурсної бази для забезпечення процесу виробництва. Легкість імітації ресурсів конкурентами	Зростання вартості сировини та ресурсів. Порушення угод з постачальниками. Порушення технології виробництва	Балансові моделі розподілу ресурсів за бізнес-процесами. Байесовські мережі довіри. Статистичний аналіз
Логістика та просування за каналами збуту. Інформування	Невиконання зобов'язань логістичними провайдерами. Закриття каналів збуту	Невірний вибір стратегії дистрибуції та просування продукції призводить до значної втрати долі ринку	Виникнення дефіциту готової продукції. Псування товарів в процесі дистрибуції. Прорахунки в визначенні рівня запасів	Когнітивне моделювання. Рефлексивне управління. EPC та IDEF діаграми. Експертне опитування
Взаємодія з клієнтами та ключовими стейкхолдерами	Порушення угод з окремими групами зацікавлених в діяльності підприємства осіб	Наявна конфігурації видів діяльності та бізнес-процесів не дозволяє налагодити тривалі зв'язки з стейкхолдерами	Висока варіативність та падіння обсягів реалізації. Погіршення якості сервісного обслуговування. Звуження асортименту	Моделі теорії кооперативних ігор. Компаративний аналіз. Інструменти процесної аналітики (process mining)
Фінансування діяльності та рух грошових коштів.	Касові розриви. Брак коштів на фінансування поточної діяльності. Відмова в кредиті від банку	Неналежним чином організовані фінансові потоки не дозволяють забезпечити фінансування розвитку	Погіршення структури витрат. Збитковість або падіння прибутку. Зниження стійкості, ліквідності та платоспроможності	Економетричні моделі оптимізації структури капіталу. Метод Монте-Карло. Дисконтування
Технологія, персонал та процеси відтворення	Звільнення працівників. Неможливість «закрити вакансію». Хвороба ключових фахівців	Низькі соціальні гарантії для робітників призводять до неможливості залучення компетентних фахівців	Стрімке падіння продуктивності праці. Зростання плинності кадрів. Відсутність капітального будівництва та інновацій	Моделювання кривих розвитку. Організаційне та інституціональне проектування. Марківські процеси

організаційного виділення даного бізнес-процесу, модель якого представлена на рис. 3.6. Використання для моделювання даного бізнес-процесу EPC-діаграм та інтегрування його до загальної композиції бізнес-процесів підприємства забезпечує проактивне вироблення та реалізацію дій з відновлення або запобігання втрати безперервності діяльності.

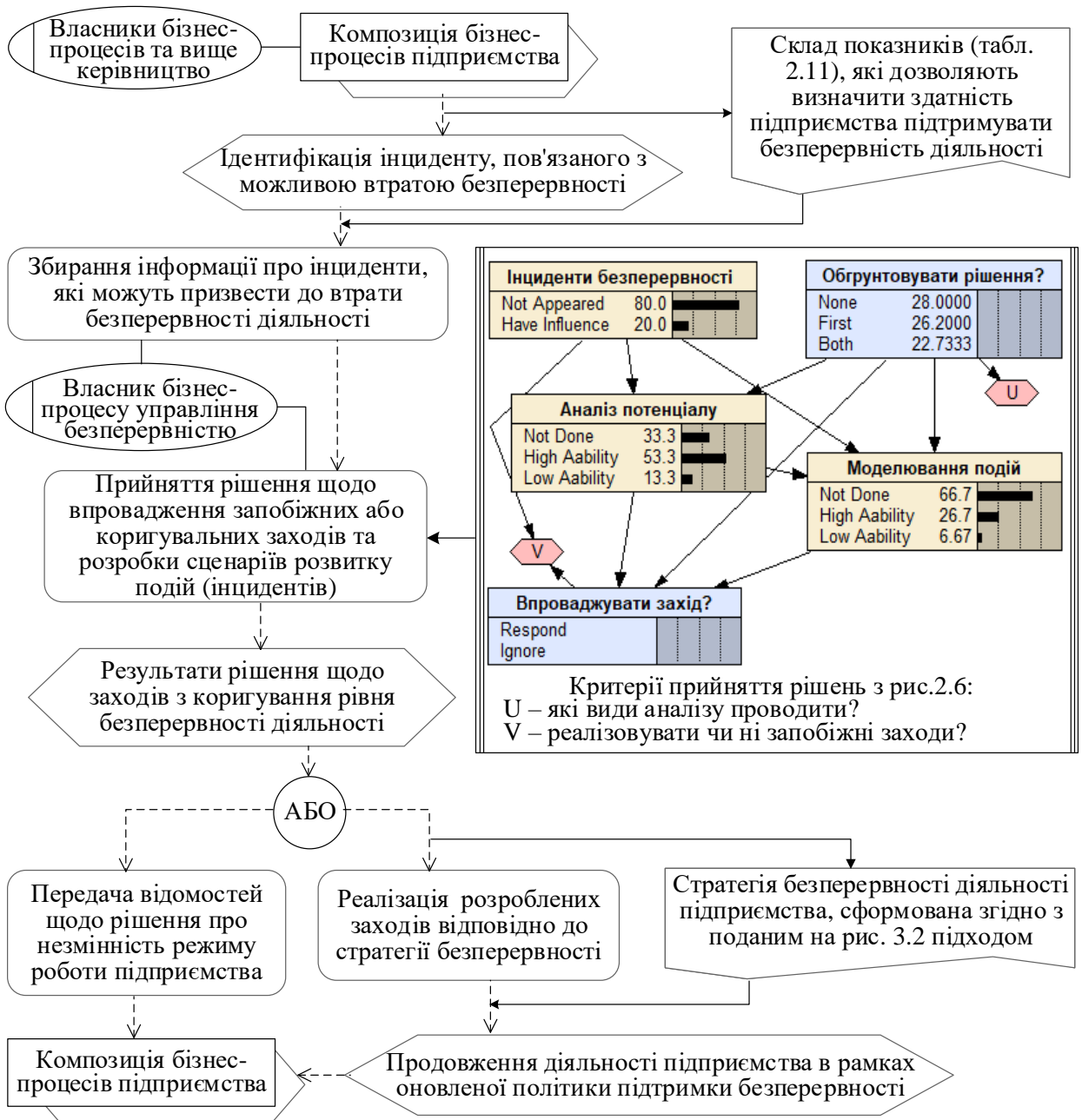


Рис. 3.6 Агреговане відображення бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

Застосування для побудови рис. 3.6 EPC-діаграм дозволяє відобразити зв'язок бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю з рештою бізнес-процесів підприємства. Інтегрованість поданого на рис. 3.6 процесу до загальної композиції бізнес-процесів розглядалась як складова зрілості управління безперервністю діяльності (критерій K_6 у табл. 3.2). Логіка інтеграції ж до композиції бізнес-процесів була наведена на рис. 2.9. Одночасно слід наголосити, що використання EPC-діаграм дозволяє перенести модельний базис антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності (елементи такого базису описано у табл. 2.12 та табл. 3.4) до системи менеджменту бізнес-процесів підприємства.

Приклад реалізації даної пропозиції також відображено на рис. 3.6, де виконання функції прийняття рішення щодо впровадження запобіжних або коригувальних заходів реалізовано з використанням байєсовської мережі довіри (Bayesian Belief Network, BBN), реалізованої в програмному комплексі Netica. Потреба використання BBN у даному випадку також пояснюється прагненням економії ресурсів на вироблення сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства. За своїм змістом BBN може ідентифікуватися як варіант когнітивної моделі (каузальної мережі, від англ. «causal network»), оскільки в BBN також задаються причинно-наслідкові зв'язки, засновані на визначенні ймовірності події ($p(x)$). Особливість методу BBN полягає у тому, що когнітивне моделювання реалізується через визначення умовної ймовірності настання події A за умови прояву події B . При цьому можлива реакція на виникнення або не виникнення цих подій (формалізована задається як $P(A/B) = P(A \cup B) / P(B)$) описується використаним в дисертації підходом до подієво-процесного моделювання за допомогою EPC-діаграм.

Зазначена логіка зіставлення ймовірностей переноситься на подану на рис. 3.6 модель прийняття рішень. В результаті отримуємо наведений на рис. 3.7 розподіл умовних ймовірностей (частина А рис. 3.7). Так, на початку задається ймовірність прояву інциденту втрати безперервності діяльності.

Рішення щодо прийняття запобіжного заходу базується на одному з двох методів з модельного базису антикризового управління безперервністю діяльності (в частині Б рис. 3.7 подано умовний розподіл ймовірностей для проведення аналізу наявного потенціалу та готовності протистояти інциденту). Процес прийняття рішення базується на описі допоміжних вузлів U та V, які співвідносять варіанти комбінування ймовірностей з результатом від прийняття рішень (дані вузли описані в частині В та Г рис. 3.7).

Name: C Title: Інциденти безперервнос

Not Appeared	Have Influence
80	20

А) визначення ймовірності прояву інциденту втрати безперервності діяльності

C	B	V
Not Appeared	Respond	60
Not Appeared	Ignore	0
Have Influence	Respond	-100
Have Influence	Ignore	0

В) Опис поданого на рис. 3.6 вузла V

C	D	Not Done	High Aability	Low Aability
Not Appeared	None	100	0	0
Not Appeared	First	0	90	10
Not Appeared	Both	0	90	10
Have Influence	None	100	0	0
Have Influence	First	0	40	60
Have Influence	Both	0	40	60

Б) Ймовірності для рішення проводити аналіз потенціалу

D	U
None	0
First	-9
Both	-13

Г) Опис поданого на рис. 3.6 вузла U

Рис. 3.7. Зроблений в програмному середовищі Netica розподіл ймовірностей між складовими наведеної на рис. 3.6 моделі прийняття рішення щодо впровадження запобіжних або коригувальних заходів

Джерело: авторська розробка

Отже, поданий на рис. 3.7 розподіл умовних ймовірностей дозволяє прийняти рішення щодо провадження заходу з протидії інциденту втрати безперервності діяльності на основі іншого рішення щодо використання одного чи двох з перелічених на рис. 3.6 методів оцінювання готовності підприємства до прояву зазначеного інциденту. Когнітивне моделювання може бути також використано не для вибору того чи іншого методу з введених в даній дисертаційній роботі до модельного базису антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності.

Прикладом застосування когнітивного моделювання як самостійного методу в МАУСБДП виступає означений на рис. 3.3 підхід щодо ресурсного забезпечення безперервності ключових видів бізнесу. В рамках його практичної реалізації пропонується використання двох методів: формування моделі системної динаміки та використанням байесовських мереж довіри.

Отже, означена на рис. 3.3 модель визначає логіку та принципи акумулювання ресурсів для підтримки критично важливих видів діяльності у разі прояву інциденту. Передбачається, що відновлення діяльності буде відбуватися в рамках охарактеризованого на рис. 1.2 сценарію. Застосування моделей системної динаміки дозволяє додати до означеної на рис. 1.2 динаміки кількісних значень. Інструментом моделювання у даному випадку постане пакет імітаційного моделювання iThink. На рис. 3.8 представлено імітаційну модель, яка відображає динаміку зростання прибутку підприємства (задано елементом «Prybutok») та акумулювання ресурсів для підтримки критичних видів діяльності у разі впливу інцидентів (задано через «Reservuvanny»). Динаміка зростання обсягів діяльності підпорядкована обсягу прибутку, відповідно заданим на рис. 3.9 залежностям.

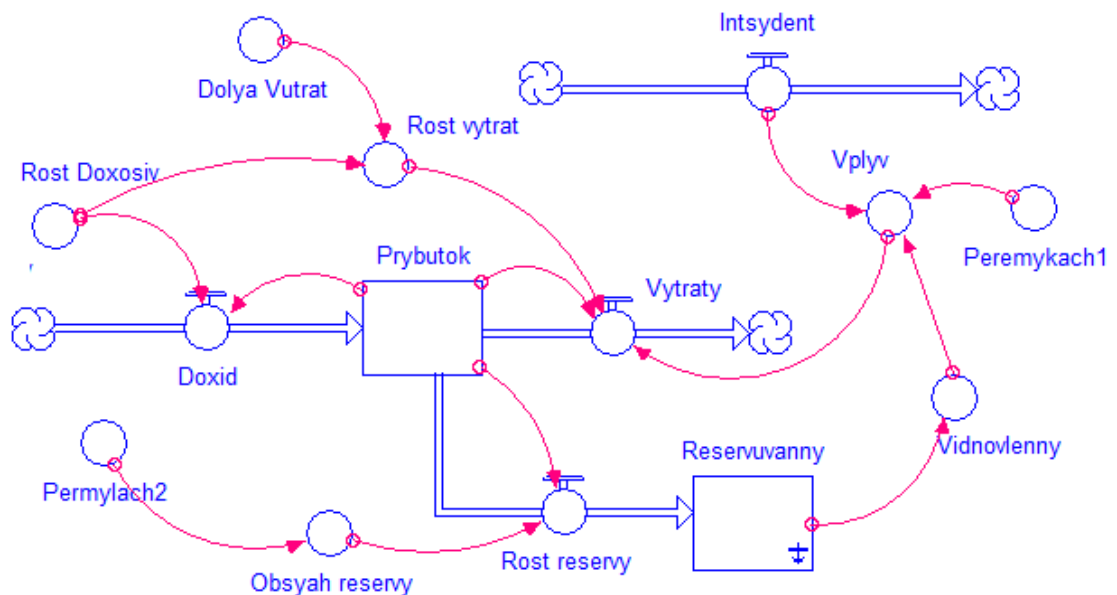


Рис. 3.8. Імітаційна модель акумулювання ресурсів на підтримку безперервності діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

<pre> Prybutok(t) = Prybutok(t - dt) + (Doxid - Vytraty - Rost_reservy) * INIT Prybutok = 100 INFLOWS: Doxid = Prybutok*Rost_Doxosiv OUTFLOWS: Vytraty = Prybutok*Rost_vytrat+Vplyv Rost_reservy = Prybutok*Obsyah_reservy Reservuvanny(t) = Reservuvanny(t - dt) + (Rost_reservy) * dt INIT Reservuvanny = 5 INFLOWS: Rost_reservy = Prybutok*Obsyah_reservy </pre>	<pre> Intsydent = if (TIME=5) then 300 else 0 Dolya_Vutrat = 0.9 Obsyah_reservy = 0.01*Permylach2 Peremykach1 = 1 Permylach2 = 1 Rost_Doxosiv = 0.9 Rost_vytrat = Rost_Doxosiv*Dolya_Vutrat Vidnovlenny = Reservuvanny Vplyv = Intsydent*Peremykach1-Vidnovlenny </pre>
--	---

Рис. 3.9. Залежності (лістинг) між змінними поданої на рис. 3.8 моделі
Джерело: авторська розробка

Розроблена модель дозволяє спрогнозувати динаміку зростання рівня прибутку за умов різних сценаріїв розвитку подій. Сценарії моделюються перемикачами, які моделюють вплив інциденту переривання діяльності (задано через «Peremykach1» та рішення щодо здійснювати відрахування на підтримку безперервності (задано через «Peremykach2») тим самим зменшуючи прибуток підприємства й відволікаючи кошти. Результати моделювання представлені на рис. 3.10, який містить чотири варіанти комбінацій перемикачів. Можна побачити падіння прибутку при резервуванні ресурсів (графіки 1 та 2), але значно швидше відновлення при витрачанні ресурсів на підтримку безперервності діяльності (лінії 3 та 4 на графіку).

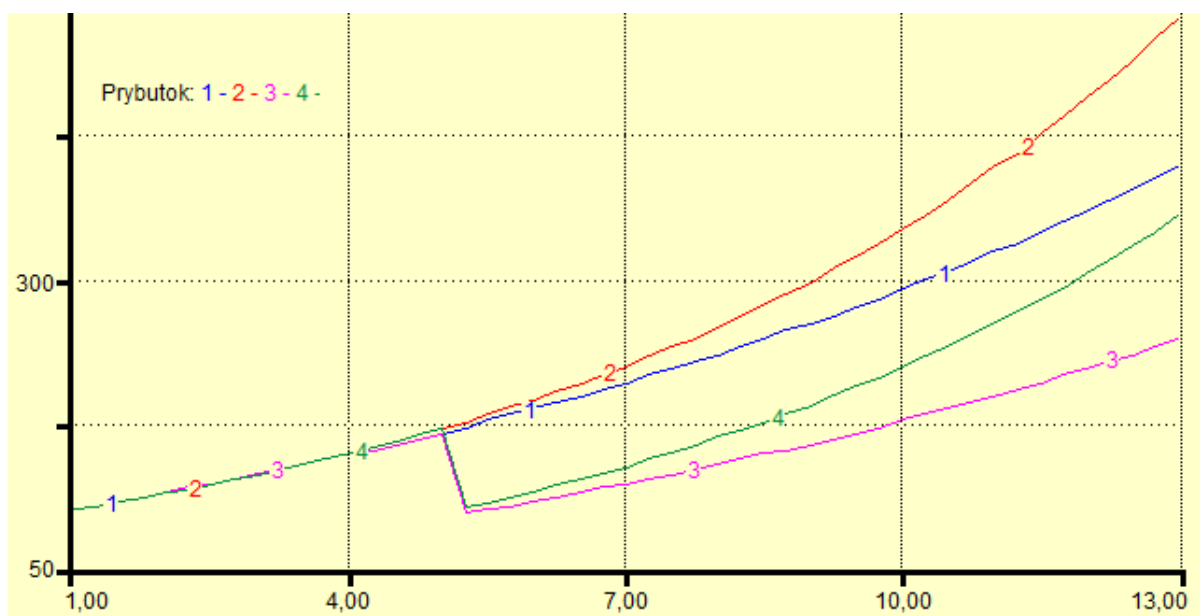


Рис. 3.10. Результати проведення експериментів за моделлю з рис. 3.8

Іншим варіантом вирішення завдання аналітичного розширення однієї з поданих на рис. 3.6 функцій ЕРС-моделі є додавання більшої кількості критеріїв для прийняття рішення, прибравши при цьому використану на рис. 3.8 циклічність. Відповідна модель прийняття рішення щодо акумулювання ресурсів підтримки безперервності представлена на рис. 3.11

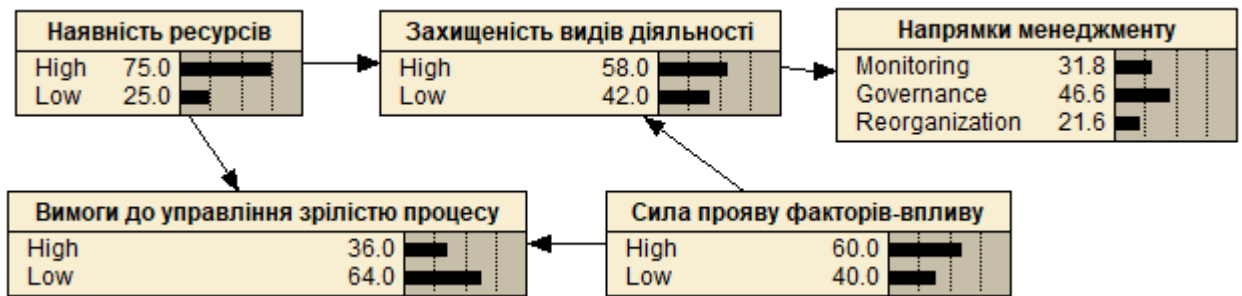


Рис. 3.11. Ймовірнісна модель прийняття рішення щодо акумулювання ресурсів на підтримку безперервності діяльності

Джерело: авторська розробка

Наведена на рис. 3.11 байесовська мережа довіри базується на поданих на рис. 3.12 умовних ймовірностях, коли задається розподіл для початкових факторів, а рішення базується на комбінації похідних ймовірностей.

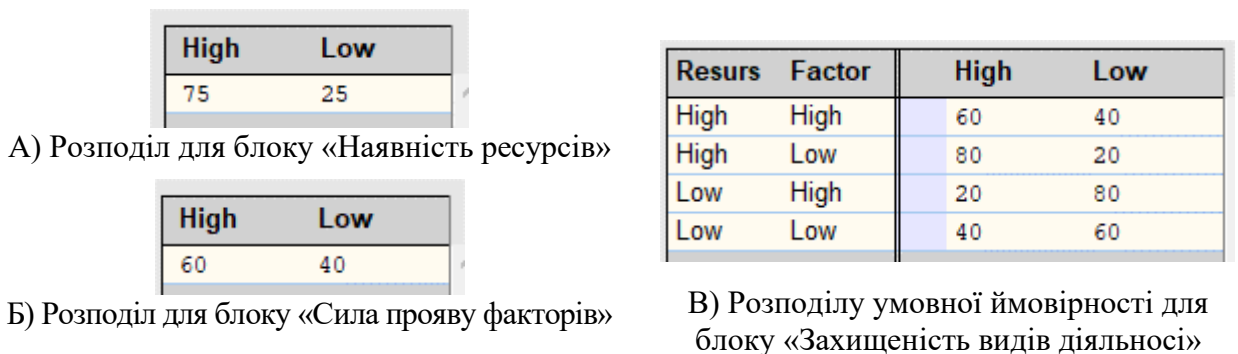


Рис. 3.12. Фрагмент зробленого в програмному середовищі Netica розподілу ймовірностей між складовими наведеної на рис. 3.11 моделі

Джерело: авторська розробка

Отже, результати проведених експериментів довели, що підтримка та постійне підвищення зрілості бізнес-процесу управління стратегічною

безперервністю є запорукою продовження реалізації підприємством ключових функцій та видів діяльності під впливом інцидентів та факторів ризику. Враховуючи здатних таких інцидентів призвести до втрати безперервності діяльності актуалізується питання організації відповідного моніторингу.

3.3. Організаційна регламентація процесів відновлення безперервності та моніторинг стану безперервності діяльності підприємства

Необхідною передумовою для підтримки ефективності функціонування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності (орієнтованого на досягнення збалансованості співвідношення у площині «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю підприємства») є розробка узгодженого комплексу управлінських рішень, інтегрованого до системи планування підприємства як окрема операційна складова (політика забезпечення безперервності). Операційна спрямованість даного елемента системи планування насамперед визначається переважно міжфункціональним характером дій, що в комплексі можуть потенційно виступати як різні форми і способи реагування (як в поточному, так і в стратегічному аспектах) на інциденти, що здатні являти собою загрози порушення безперервності. В свою чергу, саме надзвичайне й навіть надмірне сутнісне розмаїття потенційно небезпечних для підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства загроз і ризиків (що можуть бути пов'язані із специфічно однорідним або із широким комплексним впливом економічних, соціальних, демографічних та інших факторів) визначають необхідність розширеної міжфункціональної взаємодії при формуванні системної реакції на виникнення інцидентів, здатних призвести до втрати безперервності.

Визначення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на підтримку безперервності функціонування підприємства має враховувати профіль

(виробнича, ринкова орієнтація) його діяльності, наявність достатніх обсягів ресурсів, що потрібні для реалізації програми запобігання поширенню можливих кризових явищ і проявів. Ступінь впливу факторів визначається, як правило, з урахуванням таких параметрів, як стан основних фондів, структура товарного асортименту, показники виробничої активності та обсяги реалізації продукції, рівень рентабельності та ін. Слід зазначити, що здатність щодо акумулювання значного власного капіталу звичайно визначає сформованість більш високого рівня несприйнятливості та нечутливості щодо негативних впливів змін середовища господарювання, які визначають зростання ризиків втрати стану безперервності. Крім того, особливе значення з точки зору підтримки готовності підприємства щодо ідентифікації загроз такого роду, а також щодо формування та реалізації належної моделі поведінки, орієнтованої на збереження безперервності, має послідовне здійснення моніторингу відзначених загроз. Для цього необхідна система дій, що дозволяє поєднувати кількісний і якісний аналіз процесів, які відбуваються у зовнішньому і внутрішніх середовищах підприємства.

Цільова орієнтація функціонування механізму забезпечення стійкої та безперервної роботи підприємства полягає, таким чином, в обґрунтуванні та реалізації управлінських рішень щодо обмеження потенційного негативного впливу на підприємство з боку таких змін середовища та умов господарювання, що здатні призвести до небезпеки виникнення кризового стану. Критично значущою при цьому є оперативність виявлення та ідентифікації інциденту, що може виступити загрозою для збереження безперервності. Проте заздалегідь встановити всі можливі варіанти сигналів практично неможливо, оскільки не можна врахувати все різноманіття факторів, що забезпечують безперервність діяльності. Реальні господарські практики майже завжди відхиляються від параметрів, передбачених планами підприємства, оскільки реалізація комплексу планів звичайно ускладнюється непередбаченими змінами умов роботи. В більшості випадків встановлення точних термінів виникнення даних ситуацій та передбачення моделей поведінкового реагування на них безпосередньо в

комплексі господарських планів є надзвичайно утрудненим, так як ряд змін, досить ймовірних в доступному для огляду майбутньому, можна спрогнозувати, проте передбачити масштаб впливу і виявлення певної події в конкретний відрізок часу практично неможливо. Перш за все це стосується ситуацій, пов'язаних із зовнішнім впливом, з дією факторів, що не залежать від підприємства (об'єктивні зміни в економіці, оподаткуванні, законодавстві, дії інших суб'єктів господарювання). Виникнення подібних ситуацій найчастіше несподівано для керівництва суб'єктів господарювання, а обмежений запас часу на роздуми і (часто) недостатньо адекватне усвідомлення причин і закономірностей прояву інцидентів, пов'язаних із можливим порушенням безперервності діяльності, не дозволяють в багатьох випадках об'єктивно оцінити стан і адекватно прореагувати на зміни. Непідготовленість і труднощі з довготривалою оцінкою наслідків дій, що здійснюються в рамках виконання підготовлених без належного обґрунтування рішень, навіть здатні призвести щодо збільшення збитків: підприємство починає неефективно витрачати обмежені ресурси, жертвуючи детально пропрацьованими планами заради досягнення короткотермінових, хоча і життєво важливих цілей.

Отже, для забезпечення належного реагування на загрози порушення безперервності на основі оцінки потрібних для такого реагування додаткових обсягів економічних ресурсів треба сформувати необхідні усереднені мобільні ресурси, намітити можливості їх збереження та раціонального використання з урахуванням вимог ліквідності. Важливою перевагою методології сценарного планування є також глибока проробка послідовності організаційних заходів, а також визначення кола показників - критеріїв відповідності фактичного розвитку ситуації і тенденцій, передбачених планом; виділення центрів відповідальності.

Ситуації непередбаченого впливу надзвичайно небезпечні для підприємства, навіть при локальних змінах умов господарювання. Несподіваний характер і непередбачуваність таких ситуацій, обмеженість резерву часу на вироблення продуманих рішень часто змушують

підприємства діяти без достатньої оцінки і підготовки. Такі дії найчастіше призводять до неефективного витрачання всіх видів ресурсів. Крім того, ситуації прояву інцидентів, потенційно здатних призвести до порушення безперервності, а також заходи щодо подолання такого роду негативного впливу особливо радикально змінюють фінансові плани, оскільки дії підприємства в цьому випадку пов'язані перш за все з непередбаченим використанням грошових коштів, порушенням запланованого складного руху грошових, а, отже, і всіх інших потоків ресурсів.

Зокрема, в рамках фінансового планування на основі наявних ресурсів і прогнозів розвитку здійснюється визначення джерел і напрямків фінансування роботи підприємства, встановлюються найбільш ефективний шлях досягнення проміжних і стратегічних цілей. Однак практична реалізація плану також дуже часто може ускладнюватися через виникнення непередбачених змін умов діяльності, особливо небезпечних для суб'єктів, що здійснюють діяльність в умовах трансформаційної економіки. Збільшення вагомості виявлення такого роду загроз і ризиків для підтримки безперервності діяльності підприємства пояснюється як повільною адаптацією управлінського апарату до нових умов, так і труднощами достовірного прогнозування тенденцій змін господарської ситуації, що може швидко і радикально змінюватися. Звичайно ситуації прояву негативних наслідків інцидентів, потенційно здатних призвести до порушення безперервності, можна розділити по обумовленості змінами за сферами виникнення: на фінансових ринках (інфляційні процеси, зміни процентних ставок, зниження платоспроможності споживачів, неплатежі і т.д.); на товарних ринках (різкі коливання цін на сировину та кінцеву продукцію, конкурентна боротьба, зміни на суміжних сегментах ринку і т.п.); на фондовому ринку (операції з цінними паперами самого підприємства, спроби злиття-поглинання, загальна зміна кон'юнктури та ін.). Крім того, треба відрізняти ситуації, пов'язані з діями інших господарських суб'єктів (суб'єктивний фактор) і обумовлені причинами більш масштабного макроекономічного характеру (об'єктивний фактор).

За джерелами виникнення ситуації непередбаченого впливу на безперервність діяльності підприємства можна розділити також на, по-перше, обумовлені об'єктивними змінами економічного середовища і, по-друге, на такі, що є наслідком дій обмеженого числа учасників господарських відносин. У першому випадку зміни можуть носити досить масштабний характер, але вплив найчастіше буде опосередкованим та відносно (з урахуванням безперервності моніторингу та аналізу відповідних тенденцій розвитку ринкової ситуації) прогнозованим, що дає певний запас часу для вироблення виваженої позиції. У другому випадку ситуації виникнення інцидентів, здатних призвести до порушення безперервності, носять більш локальний характер походження, хоча подолання кризових проявів в цьому випадку вимагає виділення не менших обсягів ресурсів. Проте прояв таких ситуацій має все ж таки більш спонтанний характер, є важко передбачуваним, а, отже, потребує для вирішення економічних проблем, пов'язаних із загрозами для безперервності діяльності, більш копіткої й всеосяжної підготовки. Однак і тут не можна недооцінювати масштаби наслідків, оскільки навіть локальні дії конкурентів або постачальників можуть відчутно ускладнити діяльність підприємства. При цьому недоречним здається підхід, за яким передбачалося би розробляти для кожного ймовірного випадку альтернативні плани, оскільки це надмірно ускладнить процеси планування. Невизначеність часу настання інцидентів, потенційно здатних призвести до порушення безперервності, також утруднює створення варіантів комплексу планів підприємства. Найефективніше застосувати підхід, орієнтований на додаткове підстрахування основного плану за допомогою детально розроблених сценаріїв реагування при появі непередбачених впливів.

Інтегрованість політики забезпечення безперервності діяльності до системи планування підприємства ґрунтується, як це було доведено вище, на реалізації в процесі розробки цієї політики методичних засад сценарного підходу. Сутність даного підходу полягає у доповненні розробленого

стратегічного набору та комплексу планів через формування узгоджених за ресурсами, виконавцями, повноваженнями та відповідальністю, графіком виконання та іншими змістовними характеристиками алгоритмів дій підприємства в умовах ідентифікації ситуації прояву певного інциденту, що здатен являти собою загрозу для збереження безперервності. При цьому специфічна особливість сценарного підходу полягає в урахуванні внутрішніх зв'язків та міжфункціональних залежностей між ключовими (мають релевантне значення для збереження і підтримки безперервності) та іншими видами діяльності через встановлення гранично припустимих параметрів змін стану, умов та інших значущих параметрів здійснення даних процесів, а також характеристик існуючих між ними взаємозв'язків та залежностей. В свою чергу, релевантність відзначених граничних обмежень для забезпечення результативності реалізації рішень, передбачених іншими складовими системи планів підприємства при збереженні безперервності роботи, визначає необхідність використання диференційованого та селективного підходу при розробленні таких сценаріїв.

Таким чином, цільова спрямованість управлінських рішень стосовно передбачення сценаріїв підтримки безперервності діяльності підприємства має розглядатися перш за все з позицій обмеження потенційно небезпечних відхилень решти складових системи планів (в функціональному та операційному аспектах) від динамічно-результативних та просторово-часових показників їх реалізації навіть при виникненні будь-яких значущих змін середовища господарювання. Крім того, іншими додатковими, але вкрай важливими вимогами щодо сутнісного наповнення та методичного упорядкування процесів розробки сценаріїв, узгоджений комплекс яких складає політику забезпечення безперервності діяльності підприємства, є також варіантність (в залежності від передбачення найбільш вірогідних термінів, умов, масштабів впливу інцидентів, що становлять загрози для підтримки безперервності) та конкретність (виділення структури виконавської відповідальності, опрацювання чітких організаційних планів, джерел і розмірів

фінансування – відповідно до адекватної оцінки потенційної небезпеки зазначених інцидентів). Тому зміст сценаріїв за багатоплановістю використовуваного інструментарію антикризового управління має відповідати змістовній складності та розмаїттю альтернатив виникнення ймовірних ситуацій, пов'язаних із негативними наслідками прояву загроз та ризиків для підтримки стратегічної безперервності діяльності підприємства. Розробку і подальший вибір (в разі необхідності) відповідного сценарію необхідно доповнити також обґрунтованим визначенням кола чітко виділених показників – критеріїв відповідності фактичного розвитку ситуації і тенденцій, закладених у фінансовому плані. До показників такого роду можна віднести оцінки фінансового становища підприємства, контроль рентабельності і грошових потоків, дані про стан зовнішнього середовища – біржові, фондові, макроекономічні індекси і показники, рівні цін, прогнози і т. і.

Для змін на товарних ринках слід використовувати традиційні системи страхування і хеджування, оцінювати всі види ризиків, активно залучати фінансові інструменти для роботи в постачанні і збуті, при діях на фондовому і фінансовому ринках керуватися прийомами фінансового менеджменту, орієнтуватися на взаємодію з іншими суб'єктами господарювання, фінансово-кредитними установами та ін. Крім того, підготовка сценаріїв реагування підприємства на потенційні загрози виникнення інцидентів, здатних посилити небезпеку порушення безперервності, нерозривно пов'язана з хеджуванням, забезпеченням довгострокових потреб підприємства в резервах матеріальних і фінансових ресурсів. Сценарії для цієї ситуації можуть розроблятися в двох напрямках: по-перше, для забезпечення необхідних запасів, попередження додаткових витрат і збитків; по-друге, для додаткового підстраховування шляхом визначення варіантів використання ф'ючерсів, опціонів та інших похідних фінансових інструментів. Використання даного інструментарію в рамках підготовки сценаріїв реагування на кризові події здається особливо значущим за умови, якщо підприємство споживає багато видів ресурсів, активно займається

хеджуванням – оскільки непередбачена зміна цін на реальних товарних ринках і ринках термінових контрактів може заподіяти значні збитки, якщо відсутня гнучка система управління, яка спирається на достовірну інформацію.

Питання інформаційного забезпечення взагалі дуже важливі для сценарного планування. Максимальна ефективність застосування сценарію досягається при повній відповідності прогнозних реальних умов виникнення інцидентів, здатних порушити безперервність, тобто велике значення має насамперед об'єктивність оцінки непередбаченого впливу з метою підбору найбільш адекватного із розроблених варіантів сценарію (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Послідовність планово-аналітичного забезпечення реалізації управлінських рішень щодо збереження та підтримки та безперервності підприємства

Слід також відзначити, що, для ряду конкретних ситуацій необхідно передбачити можливості реалізації заходів організаційно-правового характеру в рамках методичного забезпечення та інструментального наповнення механізму антикризового управління.

Методичне опрацювання та процедурне обґрунтування дій та рішень, які мають бути реалізовані на підприємстві в умовах виявлення описаних вище неординарних ситуацій визначається спрямованістю та в цілому базується на встановленні достатньо обмеженого за складом (але належного щодо різноманіття потенційних загроз) кола індикаторів, зміни значень можуть виступати сигналом щодо необхідності зосередження управлінської уваги на певній сфері виробничо-збутової активності, групі економічних операцій, динаміці виконання конкретних угод та інших можливих причинах виникнення небезпеки порушення безперервності. Надалі подальше поглиблення негативних тенденцій розвитку господарської ситуації має вже розглядатися в контексті ідентифікації відповідності реальних подій щодо умов, передбачених певними сценаріями реагування на інциденти, пов'язані із ризиками втрати безперервності. Тому стрижневим елементом формування політики підприємства у цій сфері стає необхідність розбудови належного інформаційного забезпечення, інституціоналізованого як система моніторингу та контролю змін середовища господарювання на основі ідентифікації ключових закономірностей формування потреб у міжфункціональній координації дій підрозділів підприємства при генеруванні реакцій на виникнення інцидентів, здатних порушити безперервність діяльності (рис. 3.14).

Ключовими особливостями підходу, що пропонується для розбудови даної системи, є взаємне узгодження ключових її параметрів (виконання робіт із встановлення та спостереження за граничними рівнями обраного для моніторингу набору показників), а також підтримка взаємозв'язку із встановленням критеріїв мотивації персоналу в найбільш вразливих для передбачуваних загроз втрати безперервності, сферах діяльності. Крім того, політика дій підприємства в даному напрямку обов'язково має передбачати активізацію заходів щодо імплементації вимог відносно забезпечення економічної гнучкості та адаптаційної спроможності в положення організаційної культури, що підтримуються керівництвом та власниками.

Масштаб виявлення негативних наслідків інциденту,
здатного порушити безперервність діяльності підприємства



Рис. 3.14. Закономірності формування потреб у міжфункціональній координації дій підрозділів підприємства при генеруванні реакцій на виникнення інцидентів, здатних порушити безперервність діяльності

Структурне оформлення процесу розробки та реалізації політики забезпечення безперервності діяльності має бути здійснено, таким чином, через ідентифікацію специфічного функціонального наповнення даного процесу та шляхом розподілу виконавської відповідальності належно до визначених принципів і критеріїв організаційної побудови системи управління підприємством (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Функціональне наповнення та структурне оформлення розробки та реалізації політики забезпечення безперервності діяльності

Функціональні роботи	Потреба у координації	Способи координації	Методи структуризації	Розподіл робіт
Стратегічний аналіз умов забезпечення безперервності	Велика	Превентивна	Імперативний	Соорганізація
Ідентифікації цілей підприємства, зобов'язань перед стейкхолдерами	Незначна	Індивідуальна	Імперативний	Соорганізація
Ідентифікація видів діяльності, активів і ресурсів, що забезпечують безперервність	Незначна	Превентивна	Імперативний	Соорганізація
Контроль стану факторів, що визначають політику забезпечення безперервності	Значна	Превентивна	Функціональний	Централізація
Планування та визначення часових параметрів процесу реалізації політики забезпечення безперервності	Значні	Превентивна. Регулююча	Диспозитивний	Централізація
Визначення складу учасників реалізації політики забезпечення безперервності	Незначна	Превентивна	Імперативний	Централізація
Стратегічний моніторинг стану умов забезпечення безперервності	Велика	Превентивна	Імперативний	Централізація
Розробка і впровадження в плановий процес нормативів і індикаторів безперервної діяльності	Велика	Превентивна	Імперативний	Де-централізація
Контроль ключових параметрів і нормативів безперервної діяльності	Значна	Превентивна	Автономний	Централізація
Багатофакторна оцінка і експертиза змін умов забезпечення безперервності	Незначна	Превентивна	Функціональний	Централізація
Розробка сценаріїв реагування на загрози порушення безперервності	Значна	Регулююча	Функціональний	Соорганізація
Розробка проектів рішень щодо реагування на зміни умов забезпечення безперервності діяльності	Велика	Спрямована на усунення	Функціональний	Централізація
Організація проведення моніторингу безперервності	Значна	Регулююча	Автономний	Централізація
Навчання персоналу	Велика	Стимулююча	Функціональний	Соорганізація
Узагальнення досвіду та розробка рекомендацій з удосконалення управління безперервністю	Велика	Стимулююча	Диспозитивний	Соорганізація
Підтримка баз знань та ідентифікація фахових компетентностей	Значна	Превентивна	Автономний	Централізація
Технічний супровід та модернізація системи підтримки прийняття рішень	Значна	Превентивна	Диспозитивний	Централізація
Контроль за можливими нестандартними ситуаціями (відхиленнями)	Незначна	Регулююча	Автономний	Централізація
Контроль ризиків реалізації окремих бізнес проектів	Незначна	Регулююча	Автономний	Централізація
Контроль витрат на забезпечення безперервності	Незначна	Регулююча	Автономний	Централізація

Таким чином, формування механізму забезпечення безперервності діяльності на засадах розробки та реалізації відповідної політики нерозривно пов'язано із організаційно-економічними аспектами підтримки виробничої та економічної гнучкості ефективного здійснення бізнес-процесів підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Потреба чіткого та повного врахування усього різноманіття потенційно небезпечних факторів ризику на функціонування та розвиток підприємства обумовило доречність розробки та визначення структури механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. В рамках розробленої структури такого механізму визначено переліки важелів та інструментів механізму, узгоджених з цільовими орієнтирами та елементами класифікації видів безперервності діяльності підприємства. Функціонування механізму описано через зв'язування з базисними складовими концепту стратегічної безперервності діяльності підприємства.

2. Складність та непередбачуваність інцидентів переривання діяльності підприємства обумовили виділення у складі механізму антикризового управління безперервністю діяльності підприємства стратегії безперервності. Розробка даної стратегії базується на запропонованій послідовності реалізації методичного підходу щодо її формування, орієнтованого на захист пріоритетних видів діяльності підприємства. У якості головної умови додержання стратегії визначено узгодженість ключових видів діяльності з наявністю ресурсів для їхнього захисту та відновлення. Безпосередньо стратегію формалізовано у вигляді кортежу.

3. Функціонування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю реалізовано через організаційне виділення відповідного управлінського бізнес-процес. Використання для моделювання бізнес-

процесу управління безперервністю EPC-діаграм дозволило інтегрувати його до загальної композиції бізнес-процесів підприємства, й тим самим забезпечити проактивне вироблення та реалізацію дій з відновлення або запобігання втрати безперервності діяльності. За допомогою кваліметрії розраховано рівень зрілості бізнес-процесу управління безперервністю.

4. Застосування EPC-моделей дозволило розвинути модельний базис антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства та розподілити елементи такого базису за етапами циклу постійного удосконалення бізнес-процесу управління безперервністю. Для розширення модельного базису залучено інструменти побудови бійєсовської мережі довіри (програмний комплекс Netica) та системного моделювання (програмний комплекс iThink). Даний інструментарій було спрямовано на вироблення сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства. Введенням матриці «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю підприємства» розширено часовий горизонт реагування на інциденти втрати безперервності.

5. Ключовими особливостями підходу, що пропонується для розбудови політики забезпечення безперервності діяльності, є взаємне узгодження ключових її параметрів (виконання робіт із встановлення та спостереження за граничними рівнями обраного для моніторингу набору показників), а також підтримка взаємозв'язку із встановленням критеріїв мотивації персоналу в найбільш вразливих для передбачуваних загроз втрати безперервності, сферах діяльності. Крім того, політика дій підприємства в даному напрямку обов'язково має передбачати активізацію заходів щодо імплементації вимог відносно забезпечення економічної гнучкості та адаптаційної спроможності в положення організаційної культури, що підтримуються керівництвом та власниками.

Висновки та результати дисертаційного дослідження, наведені в розділі 3, опубліковано в наукових працях автора: [49, 88, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 165]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі подано нове розв'язання наукового завдання з розвитку теоретичних положень, розробки методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Отримані результати дозволяють зробити наступні висновки.

1. Узагальнення існуючих теоретичних підходів (діалектичного, онтогенетичного, нелінійно-синергетичного) щодо встановлення причин виникнення кризових ситуацій в розвитку підприємства дало змогу визначити системні властивості та характеристики, одночасний прояв яких визначає закономірності здійснення таких процесів: цілеспрямованість функціонування; здатність до самоорганізації та самовдосконалення; фрактальність; синергетична емерджентність; структурна упорядкованість; гнучкість та адаптивність; функціональність. Рівень сформованості та повнота прояву зазначених властивостей у контексті різних видів взаємодії (актів обміну) з факторами зовнішнього середовища характеризують спроможність соціально-економічної системи підприємства до розвитку та подолання кризових ситуацій.

2. Ускладнення умов господарювання та збільшення кількості факторів які здатні порушити стабільність та знизити ефективність діяльності підприємства вимагають від останніх організації належного антикризового управління, орієнтованого на забезпечення стратегічної безперервності діяльності. В основу такої організації покладено поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства», яка визначається як здатність підприємства до прогнозування та планування діяльності в умовах прояву інцидентів задля випереджальної зміни параметрів бізнес-процесів та виконуваних операцій.

3. Структурна побудова та функціональне наповнення комплексу

режимів роботи механізму забезпечення безперервності діяльності підприємства визначаються диференційованим ієрархічним характером відповідно до сутнісних відмінностей в причинах виникнення та потенційних наслідках виявлення різних інцидентів щодо загроз втрати безперервності. Вирішальне значення в цьому контексті має урахування структурно-процесних (сформованість комплексу процедур селективної підтримки здійснення критично важливих та інших видів діяльності, а також забезпечення стабільності необхідної міжфункціональної взаємодії) та ресурсно-продуктивних (накопичення достатнього потенціалу протидії небажаним проявам флуктуацій середовища господарювання) параметрів підприємства.

4. Наявність інцидентів, здатних привести до втрати безперервності діяльності, обумовило розвиток процедури оцінювання здатності підприємства забезпечувати таку безперервність. У рамках процедури передбачено проходження етапів обґрунтування складових визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності, формування інформаційного забезпечення, оцінювання достовірності відображення інформації у фінансовій звітності, компаративного аналізу даних різних періодів, аналізу динамічних рядів за показниками звітності та господарської діяльності, розрахунку інтегральних показників та формування висновків щодо підтримки безперервності.

5. Головною метою протидії інцидентам втрати безперервності є організація захисту критично важливих видів діяльності підприємства за рахунок проактивної зміни режимів діяльності, а також параметрів функціонування та розвитку. Реалізація цієї мети базується на теоретичному підґрунті організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, відмінність якого полягає в орієнтації на нелінійно-синергетичний підхід та завчасне накопичення достатнього потенціалу для реакції на можливе розбалансування бізнес-процесів підприємства, здійснене з використанням когнітивного моделювання.

6. В умовах високої динамічності зовнішнього середовища для

забезпечення безперервності діяльності підприємству необхідно сформувати стратегію, яка визначатиме принципи, прийоми та логіку захисту пріоритетних видів його діяльності. Розроблений методичний підхід до формування такої стратегії ґрунтується на встановленні пріоритетних термінів відновлення управлінських дій та встановленні вимог до ресурсного забезпечення запобіжних заходів.

7. Реалізація підтримки безперервності діяльності підприємства потребує створення належного механізму, який реалізовано через організаційне виділення та постійне підвищення зрілості окремого бізнес-процесу в рамках загальної композиції бізнес-процесів підприємства. Дію механізму орієнтовано на проактивне вироблення та реалізацію коригуючих дій з відновлення рівня безперервності діяльності. Інструменти розробленого механізму розподілено за етапами циклу постійного вдосконалення процесу управління безперервністю діяльності підприємства.

8. Обґрунтовано доцільність розробки та реалізації політики забезпечення безперервності діяльності підприємства, що являє собою узгоджений комплекс управлінських рішень, інтегрований до системи планування підприємства як окрема операційна складова. Інтегрованість політики забезпечення безперервності діяльності до системи планування підприємства базується на реалізації в процесі формування цієї політики методичних засад сценарного підходу, сутність якого полягає в доповненні розробленого стратегічного набору та комплексу планів через формування узгоджених за ресурсами, виконавцями, графіком виконання та іншими характеристиками алгоритмів дій в умовах ідентифікації ситуації прояву інциденту, що здатен являти собою загрозу для збереження безперервності діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеевский В.С. Синергетика менеджмента. Управление устойчивым развитием диссипативных структур. М.: Либроком. 2016. 360 с.
2. Амоша О.І., Саллі В.І., Трифонова О.В. Стійкість розвитку й управління витратами вугледобувних підприємств. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 121–125.
3. Андреев М.В. Интеграция концепции непрерывности бизнеса в системе управления рисками предприятия. *Вестник Российского государственного торгово-экономического университета*. 2007. № 4(20). С. 16–20.
4. Антикризове управління в бізнесі. Укл. : В.О. Желябін, А.Г. Беліченко. Запоріжжя, 2004. 220 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
6. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. № 2(6). С. 914–918
7. Бабичева Н.Э., Любушин Н.П., Кондратьев Р.Ю. Концепция непрерывности деятельности в оценке кредитоспособности экономических субъектов. *Региональная экономика: теория и практика*. 2018. Т. 16. С. 18–37.
8. Бабичева Н.Э., Любушин Н.П., Лылов А.И., Гуртовая И.Н. Непрерывное и устойчивое развитие экономических систем и закон циклического развития. *Финансы и кредит*. 2017. Т. 23. № 1. С. 38–48.
9. Бандурин А.В., Басалай С.И., Ли И.А. Проблемы оперативного управления активами корпораций. М.: ТДДС Столица-8, 1999. 164 с.
10. Барановський О.І. Фінансові кризи: передумови, наслідки та шляхи запобігання: [монографія]. К. : Київ. нац. торг. -екон. ун-т. 2009. 754 с.

11. Барило Л.В., Семин А.А. Ресурсный потенциал динамической устойчивости предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды. Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального ун-та. 2015. 162 с.
12. Белоусова І.М. Аналітичні процедури як інструмент здійснення експертно-аудиторської діагностики допущення безперервності. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2006. № 13(1). С. 108–113.
13. Бочелюк В.Й. Трансформація особистості в період глобальної соціально-економічної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. Вип. 3. С. 114–121.
14. Бутко М.П., Маюренко С.О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4–7
15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
16. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография. К.: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
17. Васильєва Т.А., Афанасьєва О.Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. "Ярославна". 2013. 488 с.
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. К. ; Ірпінь : ВТФ "Перун". 2009. 1736 с.
19. Вітер І.І. Світова економічна криза як закономірний наслідок глобалізації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2014. № 6. С. 32–43.
20. Владика Ю.П. Кризові стани в економіці: причини та наслідки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 12(1). С. 60–63.
21. Воронкова В.Г., Беліченко А. Г., Попов О. М., та ін. Управління

людськими ресурсами: філософські засади. / Ред. Воронкова В. Г. К.: Професіонал. 2006. 567 с.

22. Галактионов В. Обеспечение непрерывности бизнеса. *Директор информационной службы*. 2003. № 2. С. 23–28.

23. Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Минск: Гревцов Паблицер, 2007. 408 с.

24. Гасанов С.С., Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.

25. Глобальна економічна криза 2008–2010 років: світовий досвід та шляхи подолання в Україні : монографія / [В. П. Антонюк, С. С. Аптекарь, Н. А. Балтачєєва, О.Є. Кузьмін, Л.І. Дмитриченко та ін.] ; під заг. ред. В. І. Ляшенка. Донецьк : Юго_Восток. 2010. 414 с.

26. Гнатенко В.С. Прогнозування особистісної реакції на державні економічні кризи. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 6. С. 6–15.

27. Гомаль И.И., Рябич О.Н. Предотвращение изменения климата: глобальные и региональные аспекты. Монографія. Донецк: ДВНЗ. «ДонНТУ», 2008. 296 с.

28. Гончарова О.М., Антонюк Б.О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2016. № 2. С. 88–98.

29. Горбунова М.Ю. Эмоции общества в контексте социально-экономических трансформаций. *Социум и власть*. 2012. № 4(36). С. 11–17.

30. Граф К. От аварийного восстановления к непрерывности бизнеса. *Журнал сетевых решений*. 2008. № 4. С. 43–47.

31. Гриценко А. Глобальна криза як форма сучасної фінансово-економічної динаміки. *Економіка України*. 2010. № 4. С. 37–46

32. Гуманизация труда: адаптация организационно-технических систем к человеку: Монография / [Дорофиев В.В., Радомский С.И., Радомская

М.С. и др.]; под общей ред. проф. В.Н. Гончарова. Донецк: ООО "Альматео", 2005. 224 с.

33. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина Паблишерз, 2002. 320 с.

34. Данилочкина Н.Г., Володин А.А. Риск-контроллинг непрерывности бизнеса. *Транспортное дело в России*. 2010. № 9. С. 199–200.

35. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств.. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165–170

36. Демчук Н.І., Крючко Л.С. Економічні кризи та циклічність економічного розвитку Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 27(1). С. 11–15

37. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

38. Джур О.Є. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління підприємства космічної галузі. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 4(62). С. 290–295.

39. Діденко С.О. Антикризове управління підприємством. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. № 201. С. 227–228

40. Дмитренко І., Белоусова І. Аудит: діагностика безперервності діяльності підприємств : монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 320 с.

41. Долганова Н.А., Таганова Н.М. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием. *Инновационная наука*. 2019. № 4. С. 105–109.

42. Дорофеев А.В. Планирование обеспечения непрерывности бизнеса и восстановления. *Вопросы кибербезопасности*. 2015. № 3(11). С. 68–73.

43. Дубова Н. Business Continuity Management: быть или не быть? *Открытые системы. СУБД*. 2012. № 1. С. 28–33.

44. Дугінець Г. В. Кризи в світовій економіці та банкрутство: паритет взаємозв'язку. *Економічний простір*. 2020. № 155. С.10–14

45. Дудин М.Н. Обеспечение стратегической устойчивости

предпринимательских структур: теория, методология и практика : монография. М.: ИМСГС, 2011. 122 с.

46. Жароссон Б. От Сунь-цзы до Стива Джобса: искусство стратегии. М.: ООО «Издательская Группа «Азбука-Аттикус», 2017. 135 с.

47. Жовтанецька Я.В. Механізм антикризового управління діяльністю банків. 2015. № 6. С. 187–192.

48. Жукевич С.М. Діагностика фінансово-економічної стійкості суб'єкта господарювання: концептуальний підхід. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5-6. С. 206-211.

49. Небаба Н.О., Заборовець К.Г., Серотюк Б.В. Організація впровадження механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 71–79.

50. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1996 р. № 966-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.

51. Иванов Д.А. Логистика. Стратегическая кооперация. М.: Вершина, 2006. 176 с.

52. Иванчук К.О. Стійкий економічний розвиток підприємства: теоретичне обґрунтування. *Економіка розвитку*. 2014. № 3(71). С. 84–88.

53. Карвацька Н.С. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №2, т. 2. С. 53–61

54. Карпунь І.Н. Антикризові заходи на підприємстві: управління, стратегії, цілі та завдання : монографія. Львів: Магнолія, 2008. 440 с.

55. Картохіна Н.В. Діагностика фінансового стану підприємства як основа для прийняття рішень у системі антикризового управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 9. С. 19–24.

56. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 494 с.

57. Кизим М.О., Пажина С.Л. Концептуальна схема механізму

активізації інвестиційної діяльності регіону. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 61–64.

58. Кіслов Д.В. Гібридні кризи соціально-економічних систем. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 73–77

59. Кіслов Д.В. Система державних маркетингових комунікацій: теорія і практика: монографія. К.: МП Леся. 2015. 408 с.

60. Клебанова Т.С., Бондар О.М., Мозенков О.В. Банкрутство і санація підприємства. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.

61. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Изд-во: Наука. 2004. 240 с.

62. Клочко В. Глобалізація та особливості сучасної економічної кризи. *Економіка України*. 2011. № 9. С. 27–37

63. Ковалевська А.В., Асєєв С.І. Критичний аналіз методів оцінки фінансового стану підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 163–169.

64. Кожевина О.В. Методические аспекты управления непрерывностью бизнеса в компании. *Известия Алтайского государственного университета*. 2011. № 2-1(70). С. 283–285.

65. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. М.: Экономика. 2002. 767 с.

66. Коротков Є. М. Антикризисное управление. М.: ИНФРА-М. 2005. 620 с.

67. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов : ред. В.И. Сергеев. М.: ИНФРА-М, 2005. 976 с.

68. Красильникова Г.Д. Непрерывное планирование и развитие систем управления на предприятиях транспорта. *Вестник Самарского государственного университета путей сообщения*. 2011. № 3. С. 41–45.

69. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская деловая литература, 1998. 768 с.

70. Крымова И.П., Дядичко С.П. Обеспечение непрерывности бизнеса в банках. *Вестник ОГУ*. 2012. № 13(149). С.192–197.

71. Кузнецова Г.В. Антикризове управління промисловими підприємствами на основі формування механізму стратегічного контролінгу. 2019. № 2. С. 348–353.

72. Кузьміна М.Г., Будина В.И. Двухфокусная стратегия управления непрерывностью бизнеса промышленного предприятия. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион*. 2012. № 1. С. 217–221.

73. Кузьміна М.Г., Будина В.И., Лузгина О.А. Системно-целевая парадигма управления непрерывностью деятельности промышленного предприятия. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион*. 2013. № 2. С. 180–188.

74. Кутер М. Теория и принципы бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 2000. 544 с.

75. Кучінка Т.В. Теоретичні аспекти вивчення феномену економічної кризи. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. № 1(3). С. 29–34.

76. Лаврушина Я.Н., Макарова А.А., Куликов А.В. Построение модели количественной оценки операционного риска (технический риск сбой в предоставлении IT-услуг) в статистически некорректной среде. *Бизнес-информатика*. 2020. № 2(20). С. 42–49.

77. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2004. 580 с.

78. Майбутнє України: стратегія поступу : монографія / І.О. Александров, І.В. Багрова, Н.О. Балтачєєва, С. О. Біла, В.М. Гриньова, Л.І. Дмитриченко, В.В. Дорофієнко [та ін.] ; НАН України, Інститут економіки промисловості, Академія економічних наук України. - Донецьк : Юго-Восток, 2008. 304 с.

79. Маковоз О.В., Авагімов А.А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 200–204.

80. Маркс К. Капитал. Критика политической экономии. Пер. И.И. Скворцова-Степанова Т.2. Кн. 2. Процесс обращения капитала. М.: Политиздат. 1978. 648 с.

81. Мартинень В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 11(4). С. 48–51.

82. Міждисциплінарний словник з менеджменту. [Д.М. Черваньов, О.І. Жилінська, М.В. Петровський та ін.] ; за ред. Д.М. Черваньова, О.І. Жилінської. К. : Нічлава. 2011. 624 с.

83. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. К.: Рада з Міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості, 2017. 1144 с.

84. Мороз В.П. Структурологічна модель організаційно-економічного механізму функціонування підприємств сфери послуг. *Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг* : колективна монографія. Львів: Растр-7, 2019. С. 33–40.

85. Москаленко В.П., Шипунова О.В. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия. Суми: Довкілля, 2003. 176 с.

86. Мочерний, С. В. Основи економічних знань. К.: Видавничий центр «Академія». 2009. 304 с.

87. Мултанівська Т.В., Горяєва М.С. Безперервність діяльності в аудиті фінансової звітності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 2(23). С. 116-122.

88. Небаба Н.О., Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Теоретичні підходи щодо встановлення передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. №12(222). 2019. С.182–188.

89. Нельсон Р.Р., Уинтер С.Дж. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2002. 536 с.

90. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От

стратегии до бюджета – пошаговое руководство. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 507 с.

91. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ. 2005. 584 с.

92. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.

93. Остапишин Т.П., Коптюх О.Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. *Фінанси, облік і аудит*. 2013. Вип. 1. С. 113–120.

94. П'ятницький Д.В. Оцінка фінансової стійкості: індикатори і зведені індекси в українській та міжнародній практиці. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 3-4(2). С. 51–54.

95. Партин Г.О., Загородній А.Г. Інформаційне забезпечення, контролінг та економічне оцінювання взаємовідносин підприємства з групами економічного впливу: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2019. 88 с.

96. Петренко С. Стандарти управління неперервністю бізнеса. *Открытые системы. СУБД*. 2012. № 1. С. 34–39.

97. Петрук І. П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2016. Т. 25. № 1. С. 58–65.

98. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: теоретичні основи, механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2008. 408 с.

99. Пилипенко А.А., Литвиненко А.О. Організація управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства: монографія. Харків: ФОП Здоровий Я.А., 2015. 236 с.

100. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М. Стратегічний аспект організації обліково-аналітичної підтримки антикризового управління. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 234–241.

101. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 138–147.

102. Політична енциклопедія / [редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін.]. К.: Парламентське вид-во. 2011. 808 с.

103. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. 640 с

104. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР. 2003. 864 с.

105. Промышленная логистика. Логистико-ориентированное управление организационно-экономической устойчивостью предприятий в рыночной среде : ред. А.А. Колобов. М.: Изд-во МГУ им. Баумана, 1997. 204 с.

106. Проноза П.В. Патологические кризисные процессы в экономике Украины: Монография . Х.: ИД ИнжЭк. 2014. 408 с.

107. Рамазанова С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

108. Розвиток суспільства: соціальні, економічні та психологічні аспекти. Колективна монографія. / за редакцією Лаптева С.М., Мігус І.П. К.: Університет економіки та права «КРОК». 2020. 443 с.

109. Рубаха М.В. Теоретичні аспекти антикризового управління економічною системою. 2017. № 9. С. 256–261.

110. Савченко М.В., Шкуренко О.В. Детермінанти фінансово-економічної кризи в умовах глобалізації. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 37–47.

111. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса : ФОП Гуляєва В.М., 2017. 234 с.

112. Серотюк Б.В. Антикризове управління при проходженні етапів

життєвого циклу розвитку підприємства. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, 2020. С. 57–58.

113. Серотюк Б.В. Методологічний базис формування механізму забезпечення безперервної роботи підприємства. *The XIV International scientific-practical conference «Multidisciplinary research»*. Bilbao, 2020. С. 86–87.

114. Серотюк Б.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення усталеного розвитку підприємства. *Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С.61–62.

115. Серотюк Б.В. Організація забезпечення стратегічної безперервності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 82–88.

116. Серотюк Б.В. Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення безперервності функціонування підприємства. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. №51. С. 37–40.

117. Серотюк Б.В. Сценарне планування поведінки підприємства в умовах настання непередбачених кризових ситуацій. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці*: матеріали V Міжнародної наукової Інтернет-конференції. Київ: НАУ, 2019. Т. 2. С.39–40.

118. Серотюк Б.В., Заборовець К.Г. Концептуалізація стратегічної стійкості в антикризовому управлінні безперервністю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6. С. 63–78.

119. Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Постановка задачі підтримки стійкості економічного розвитку підприємства. *Математичні проблеми технічної механіки та прикладної математики – 2019* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, Кам'янське, 2019. Ч. 2. С. 98.

120. Сизоненко О.В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління сталим розвитком територій. *Молодий вчений*. 2018. № 11. С. 987–992.

121. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
122. Сідоров В.І., Ревякін Г.В. Проблема виявлення економічних криз та закономірності їх функціонування. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* 2014. № 1144. Вип. 3(1). С. 133–137.
123. Тарханова Е.А. Устойчивость коммерческих банков. Тюмень: Издательство «Вектор Бук», 2003. 186 с.
124. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії. 2010. 277 с.
125. Ткаченко А.М., Калюжна Ю.В. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності.* 2013. Вип. 1. Т. 1. С. 122–126.
126. Топій І.І. Оцінювання рівня успішності реалізованих антикризових заходів. *Бізнес Інформ.* 2011. № 8. С. 160–164.
127. Туган-Барановский М.И. Избранное: Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. М. : Наука -РОССПЭН, 1997. 576 с.
128. Туманов А.Ю. Особенности системы управления непрерывностью бизнеса в период пятого технологического уклада. *Вестник Института экономики Российской академии наук.* 2017. № 2. С. 158–167.
129. Український портал акціонерних товариств. URL: <http://pat.ua>
130. Файншмидт Е. А. Кризис-менеджмент. Москва : МЭСИ. 2015. 209 с.
131. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / за заг. редакцією А. О. Єпіфанова. Суми, 2009. 295 с.
132. Фоміна М.В., Кузьменко В.В. Сутність, критерії та складові економічної безпеки. *Соціальна політика та економічна безпека :*

монографія / під кер. Є. І. Крихтіна. Донецьк : Каштан. 2004. С. 124–176

133. Харламова Г. Світові кризи: передбачати чи чекати? *Економіст*. 2014. № 8. С. 23–26.

134. Хаустова В.Є., Проноза П.В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 13–23

135. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством. К.: МАУП. 2006. 256 с.

136. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4–18.

137. Шафер Д.В., Фатрелл Р.Т., Шафер Л.И. Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 1136 с.

138. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. 2015. Т. 2015. № 5. С. 264–268.

139. Шепеленко О. В. Трансакционные издержки в переходной экономике: проблемы теории и практики: Монографія. Донецк. 2007. 360 с.

140. Штулер І.Ю. Інституціональні засади зміни концепцій гомеостазису як базової основи розвитку на сучасному етапі. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 4. С. 45–48.

141. Щукін Д.В. Теоретичні положення концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства. *Інноваційна Економіка*. 2019. №1-2. С. 130–135

142. Яценко В.М. Сутність поняття та методичні підходи до оцінки фінансової стабільності та фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств. *Вісник Східноукраїнського університету економіки і менеджменту*. 2016. № №1(20). С. 8–17.

143. Adizes I.K. Mastering Change - Introduction to Organizational Therapy (Revised & Updated Edition). Adizes Institute Publicationsю 2016. 298 p.

144. Barnes J.C. A Guide to Business Continuity Planning. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001. 183 p.
145. Blyth M. Business Continuity Management. Building an Effective Incident Management Plan. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. 387 p.
146. BS 25999 – 1 : Business Continuity Management System – Code of Practice. London: British Standards Institute, 2006. 50 p.
147. Business Continuity Management and Emergency Management in Centrelink. Australia: Australian National Audit Office, 2003. 144 p.
148. CMMI (Capability Maturity Model Integration) for Development. URL: <https://resources.sei.cmu.edu/library/asset-view.cfm?assetID=9661>.
149. Drewitt T. A Manager's Guide to ISO22301. A practical guide to developing and implementing a business continuity management system. United Kingdom: IT Governance Publishing, 2013. 224 p.
150. Eatall H. Business continuity management systems. Implementation and certification to ISO 22301. Chippenham: CPI Antony Rowe Ltd, 2012. 150 p.
151. Galagyer M. Business Continuity Management. How to protect your company from danger. London: Prentice Hall, 2003. 168 p.
152. Hiles A. The Definitive Handbook of Business Continuity Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007. 668 p.
153. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 22.12.2020).
154. ISO 22313:2020 Security and resilience – Business continuity management systems – Guidance on the use of ISO 22301. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/75107.html>.
155. ISO/IEC 20000-1:2018 Information technology – Service management – Part 1: Service management system requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/70636.html>.
156. ISO/IEC 27001:2013 Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements. URL:

<https://www.iso.org/ru/standard/54534.html>.

157. ISO/IEC 27031:2011 Information technology – Security techniques – Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/44374.html>.

158. ISO/IES 15504 – Information technology. Process assessment. URL: <https://www.iso.org/standard/60555.html>.

159. ISO/PAS 22399:2007 Societal security – Guideline for incident preparedness and operational continuity management. URL: <https://www.iso.org/standard/50295.html>.

160. Kliem R.L., Richie G.D. Business Continuity Planning. A Project Management Approach. New York: CRC Press, 2016. 402 p.

161. Lankhorst M., Matthijssen P. The Adaptive Enterprise. Thriving in an Era of Change. Enschede: Bizzdesign. 2016. 54 p.

162. McVay G., Kennedy F., Fullerton R. Accounting in the LEAN Enterprise. Providing Simple, Practical, and Decision-Relevant Information. New York: CRC Press, 2013. 195 p.

163. Menggang L. Research of industrial security theory. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg. 2013. XIII, 443 p.

164. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press, 1998. 416 p.

165. Nebaba N., Serotyuk B., Jaheidr Emad Alburavi Ramadan. The emergence prerequisites and deployment mechanism of crisis phenomena in the development of the economic system. *Modern science: problems and innovations* : abstracts of the 10th International scientific and practical conference. Stockholm : SSPG Publish, 2020. P. 560–563.

166. Raczkowski K., Schneider S. The economic security of business transactions. Management in business. Oxford: Chartridge Books Oxford. 2013. 462 p.

167. Schendel D.E., Hatter K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972. № 1. C. 99–102.

168. Schumpeter J.A. The Theory of the Business Cycle. *Journal of Economics the University of Tokyo*. 1931. Vol. 1. № 1. P.1–18

169. Stern T.V. Lean and Agile Project Management: How to Make Any Project Better, Faster, and More Cost Effective. London: CRC Press, 2017. 355 p.

170. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. New York: Oxford University Press. 2009. 299 p.

171. The Basel Framework. URL: https://www.bis.org/basel_framework/.

ДОДАТКИ

Додаток А

Морфологічний аналіз теоретичних підходів щодо визначення сутності поняття «економічна криза»

Підхід	Ключові слова	Визначення	Автор, джерело
Діалектичний	Взаємодія, зміни, структура, якісні, кількісні, закономірність, оновлення, протиріччя, суперечності, рівновага, розвиток, оптимізація, вплив, саморегуляція, стабільність	складні суспільні, політичні, економічні, фінансові, соціальні та психологічні явища, які виникають завдяки взаємодії низки факторів, супроводжуються істотними змінами у структурі економіки і є закономірними та об'єктивними процесами, що, у випадку адекватного антикризового менеджменту, сприяють загальному оновленню світових економічних систем	Н. Карвацька [53, с.60]
		більш або менш регулярно повторювані тимчасові падіння виробництва, що виникають внаслідок порушення економічної рівноваги	Н. Демчук, Л. Крючко [36, с. 13]
		крайне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі	Д. Черваньов [82, с. 586]
		важіль оновлення економічної системи... хоча і докорінно порушує її стійкість... в умовах розвитку будь-якої економічної системи постійно відбувається протистояння стабільного стану економіки та кризового, ці два поняття є антагонізмами... кризовий стан та стабільність існують у тісній взаємодії, адже, долаючи кризові стани, стабільність економіки підвищується	Ю. Владика [20, с. 60]
		деструктурне явище, що супроводжується порушенням рівноваги між попитом та пропозицією на ринку товарів і послуг	О. Орловська [92, с. 198-199]
		крайне загострення суперечностей організації, яке загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі	І. Ахновська [6, с. 914]
		об'єктивний процес, який призводить до оптимізації економічної системи, у ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового	І. Петрук [97, с. 60]
		об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини	В. Воронкова та ін. [21, с. 186]
		закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого корегування або навіть, повної зміни концепції свого розвитку	М. Бутко, С. Маюренко [14, с. 4]

Підхід	Ключові слова	Визначення	Автор, джерело
Діалектичний	Взаємодія, зміни, структура, якісні, кількісні, закономірність, оновлення, протиріччя, суперечності, рівновага, розвиток, оптимізація, вплив, саморегуляція, стабільність	одна з форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір для зростання й утвердження нового	А. Чухно [136, с. 5]
		порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування	Т. Остапишин, О. Коптюх [93, с.115]
		об'єктивний процес якісних та кількісних змін, які зазвичай призводять до потенційно негативних результатів діяльності	А. Ткаченко, Ю. Калюжна [125, с. 124]
		граничне загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі	Е. Коротков [66, с. 118]
		процес порушення рівноваги самокерованої системи, який супроводжується втратою її стійкості та може закінчитись або руйнацією і цілковитим припиненням існування системи, або переходом її в новий стан стійкої рівноваги	Є. Файншмідт [130, с. 38]
		порушення рівноваги системи, що виявляються в нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції	М.Савченко, О. Шкуренко [110, с. 42]
Онто-генетичний	Періодичність, спади, перехід, фаза, незворотність, спадковість та ціле-спрямованість, темпи, диспропорції	збої, притаманні економічній системі, в основу якої покладено використання ринкового механізму, що проявляється через відчутні спади обсягів виробництва, неповне використання наявних економічних ресурсів та інші негаразди, які супроводжують ці негативні явища	М. Фоміна, В. Кузьменко [132, с.125-128]
		можливість переходу до інших форм розбудови та розвитку системи	Д. Кіслов [58, с.74]
		динамічний процес трансформаційних змін базисних компонентів відповідної системи, наслідком якої є перехід з однієї історично обумовленої конфігурації в іншу або припинення її існування в цій системній якості	Ю. Левенець [102, с. 373]
		основна фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища в країні (значний спад виробництва, масові банкрутства, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, падіння цін, зростання відсоткової ставки та інше)	С. Мочерний [86, с. 125]

Підхід	Ключові слова	Визначення	Автор, джерело
Онто-генетичний	Періодичність, спади, перехід, фаза, незворотність, спадковість та цілеспрямованість, темпи, диспропорції	об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основу якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість	Т. Кучінка [75, с. 30]
		фаза економічного розвитку, яка характеризується суттєвим економічним спадом... структурне явище економічної системи, пов'язане насамперед зі структурними диспропорціями об'ємів попиту та пропозиції, а також різними темпами їх зростання... виникає в тому випадку, коли диспропорція між обсягом попиту та пропозиції досягає критичного рівня	В. Сідоров, Г. Ревякін [122, с. 134]
		(економічна) невід'ємна фаза економічного циклу та негативне економічне явище, яке викликане диспропорціями, що виникають у процесі виробництва, обміну і споживання та проявляється в різкому погіршенні соціально-економічного стану країни через значний спад виробництва, порушення виробничих зв'язків, банкрутства підприємств, зростання безробіття та інфляції, і в підсумку – у зниженні життєвого рівня населення	В. Хаустова, П. Проноза [134, с. 17]
Нелінійно-синергетичний	Адаптація, трансформація, еволюція, небезпека, непередбачуваність, загроза, перелом, біфуркація, порушення, перехід, стійкість, самозбереження, розлад	широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції	Ю. Владика [20, с. 60]
		раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як у зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває... ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності	А. Ткаченко, О. Єлець [124, с.60]
		об'єктивний процес, що приводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну	І. Дацюк [35, с. 165–170]
		широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів... ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди всій організації (працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації)	В. Желябін, А. Беліченко [4, с. 2]
		загрози існуванню соціально-економічній системі через нестримне зростання руйнівних тенденцій і дестабілізуючих викликів	Д. Кіслов [59, с.267]
		переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування	А. Чернявський [135, с. 4]

Підхід	Ключові слова	Визначення	Автор, джерело
Нелінійно-синергетичний	Адаптація, трансформація, еволюція, небезпека, непередбачуваність, загроза, перелом, біфуркація, порушення, перехід, стійкість, самозбереження, розлад	стан тривалого особистісного дисбалансу, який є результатом сильного за ступенем впливу або несподіваної події, а також пов'язане з різкою зміною соціального статусу особистості	В. Гнатенко [26, с. 8]
		точка біфуркації, яка містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру	О. Барановський [10, с. 45]
		такий стан системи, за якого відбувається динамічна безповоротна трансформація її елементів, втрата звичних зв'язків та порушення збалансованості системи... таке порушення економічних зв'язків та пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи у попередньому вигляді	О. Маковоз, А. Авагімов [79, с. 220]
		перехід системи в новий стан, який забезпечується переломним етапом функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу, що вимагає від неї якісно нового реагування на можливе зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які приводять до незначного погіршення окремих показників діяльності системи, але не викликають руйнування системи самозбереження	М.Савченко, О. Шкуренко [110, с. 42]
		зміни системи до оптимізації або знищенню, в разі неможливості адаптуватися до нових умов та розвиватися... ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденцій в існуванні системи – стійке функціонування й розвиток, поступово змінюють одне одного	М.Савченко, О. Шкуренко [110, с. 42]
		специфічна фаза розвитку, яка характеризується глибоким розладом, різким переломом звичного устрою системи, порушенням її рівноваги та збалансованості внаслідок динамічної безповоротної трансформації її елементів та має негативні наслідки	В. Хаустова, П. Проноза [134, с. 17]
		різка зміна звичайного стану речей, злом, загострення становища; періодичне перевиробництво товарів, що призводить до різкого загострення всіх суперечностей економіки країни: скорочення виробництва, розладу кредитних та грошових відносин, банкрутства фірм, масового безробіття і зубожіння населення	В. Бусел та ін. [18, 586]

Додаток Б

Розкриття змісту поняття стратегічної безперервності діяльності підприємства

Таблиця Б.1

Охарактеризовані А. Дорофєєвим [42, с. 69] ключові елементи концепції управління безперервністю бізнесу

Складова концепції	Ключові елементи концепції та їх характеристика	
	Планування безперервності (від. англ. «Business Continuity Planning», BCP)	Планування аварійного відновлення (від англ. «Disaster Recovery Planning», DRP),
Сфера відповідальності	Виконавчий директор (Chief Executive Officer, CEO)	Директор з інформаційних технологій (Chief Information Officer, CIO)
Предмет діяльності	Попередження проблем	Вирішення проблем
Цільова задача	Функціонування основних бізнес-процесів підприємства	Скорочення часу на відновлення діяльності
Подія	Переривання бізнес-процесів	Аварії та катастрофи
Об'єкт	Бізнес-процес	Інформаційний ресурс, технічні системи, інфраструктура



Рис. Б.1. Запропонований М. Андрєєвим [3, с. 18] механізм забезпечення безперервності бізнесу

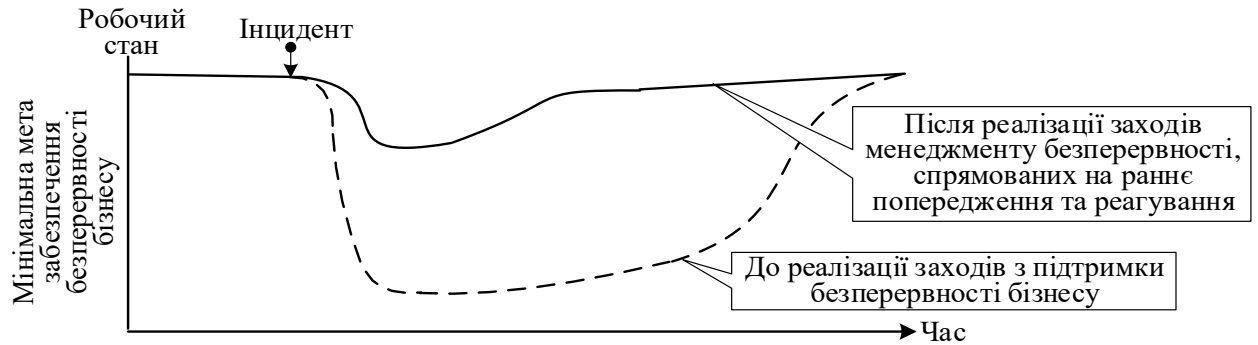


Рис. Б.2. Задана в ISO 27031 [157] концепція готовності інформаційно-комунікаційних технологій до забезпечення безперервності бізнесу

Таблиця Б.2

Запропонований М. Кузьміної та В. Будіної [72, с. 217–220] матричний підхід до визначення тривалості переривання виробництва

Бізнес-процес в якому відбувається переривання	Підрозділи підприємства			Максимальне переривання в розрізі процесів
	Підрозділ Π_1	Підрозділ Π_2	Підрозділ Π_3	
Бізнес-процес $БП_1$, який проходить через підрозділи $\Pi_1 - \Pi_N$	Можливе переривання не більше за t_{11} (інакше значні втрати)	При зупинці Π_1 більше ніж на t_{11} , Π_2 має перерватися на $(t_{11} + t_{12})$	При зупинці Π_2 більше ніж на t_{12} , Π_3 має перерватися на $(t_{11} + t_{12} + t_{13})$	$t_{11} + t_{12} + t_{13} + \dots + t_{1N}$
Бізнес-процес $БП_2$, який проходить через підрозділи $\Pi_1 - \Pi_N$	Можливе переривання не більше за t_{21} (інакше значні втрати)	При зупинці Π_1 більше ніж на t_{21} , Π_2 має перерватися на $(t_{21} + t_{22})$	При зупинці Π_2 більше ніж на t_{22} , Π_3 має перерватися на $(t_{21} + t_{22} + t_{23})$	$t_{11} + t_{12} + t_{13} + \dots + t_{1N}$
...
$БП_K$	t_{K1}	$t_{K1} + t_{K2}$	$t_{K1} + t_{K2} + t_{K3}$	$t_{K1} + t_{K2} + \dots + t_{KN}$
Вибір орієнтуру для управління	$\min(t_{11}, t_{21}, \dots, t_{K1})$	$\min(t_{12}, t_{22}, \dots, t_{K2})$	$\min(t_{13}, t_{23}, \dots, t_{K3})$	

Таблиця Б.3

Запропоноване Я. Лаврушиною [76, с. 45] перенесення сценаріїв прояву інцидентів втрати безперервності на композицію бізнес-процесів

Композиція процесів		Сценарії та опис їх впливу { 1 – наявний; 0 – відсутній }				
Рівень 1	Рівень 2	Сценарій 1	Сценарій 2	Сценарій 3	Сценарій 4	Сценарій 5
БП ₁	БП ₁₁	1	1	1		1
	БП ₁₂	1		1		
	БП ₁₃		1		1	1
БП ₂	БП ₂₁	1		1		
	БП ₂₂		1		1	
	БП ₂₃	1		1		1
БП ₃	БП ₃₁	1	1	1		
	БП ₃₂		1		1	1



Рис. Б.3. Охарактеризована А. Дорофєєвим [42, с. 69] структура організаційно-розпорядчих документів менеджменту безперервності діяльності



Рис. Б.4. Подане в ISO 22301 [153, с. 3] застосування моделі PDCA для удосконалення менеджменту безперервності діяльності



Рис. Б.5. Запропонований К. Графом [30] цикл забезпечення безперервності бізнесу

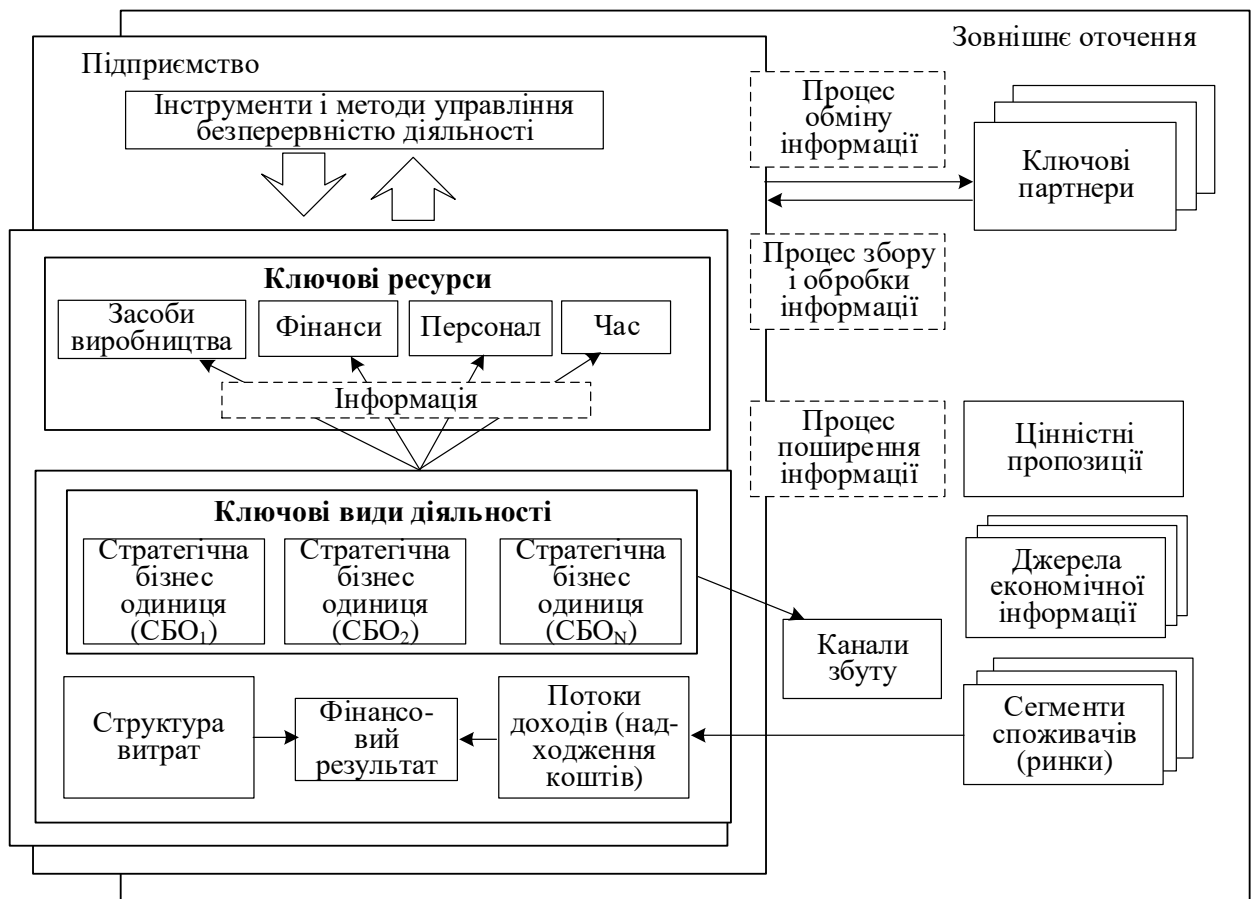
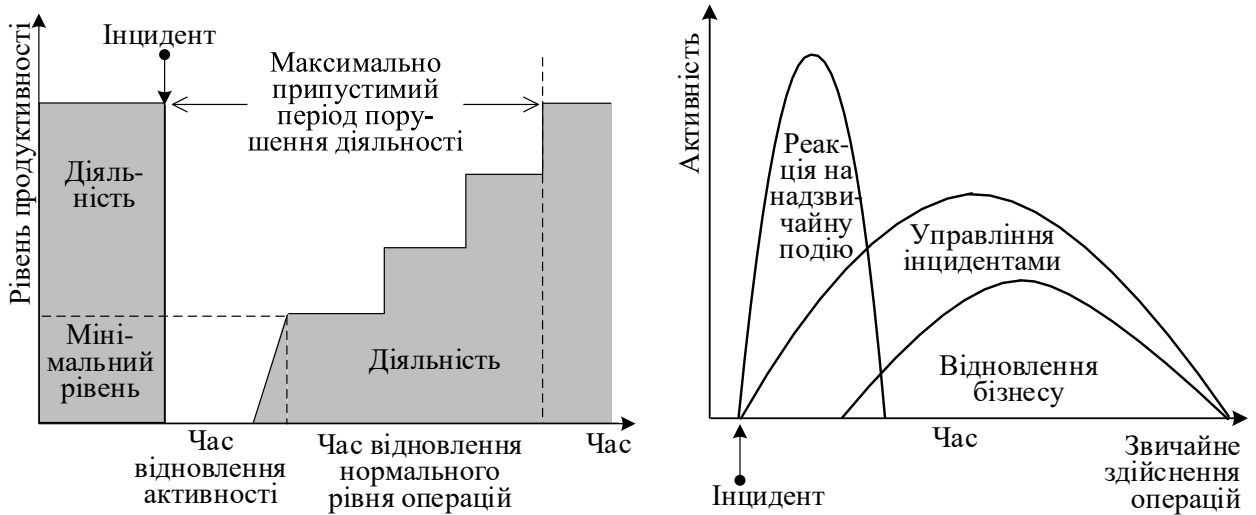


Рис. Б.6. Запропонована М. Кузьміною з співавторами [73, с. 184] бізнес-модель управління безперервністю діяльності підприємства

Продовження додатку Б



А) Визначення максимального періоду втрати безперервності

Б) Визначення стадій та підходів до відновлення діяльності

Рис. Б.7. Обґрунтоване в роботі А. Хілеса [152, с. 113] визначення інтервалів часу, потрібних для управління безперервністю діяльності

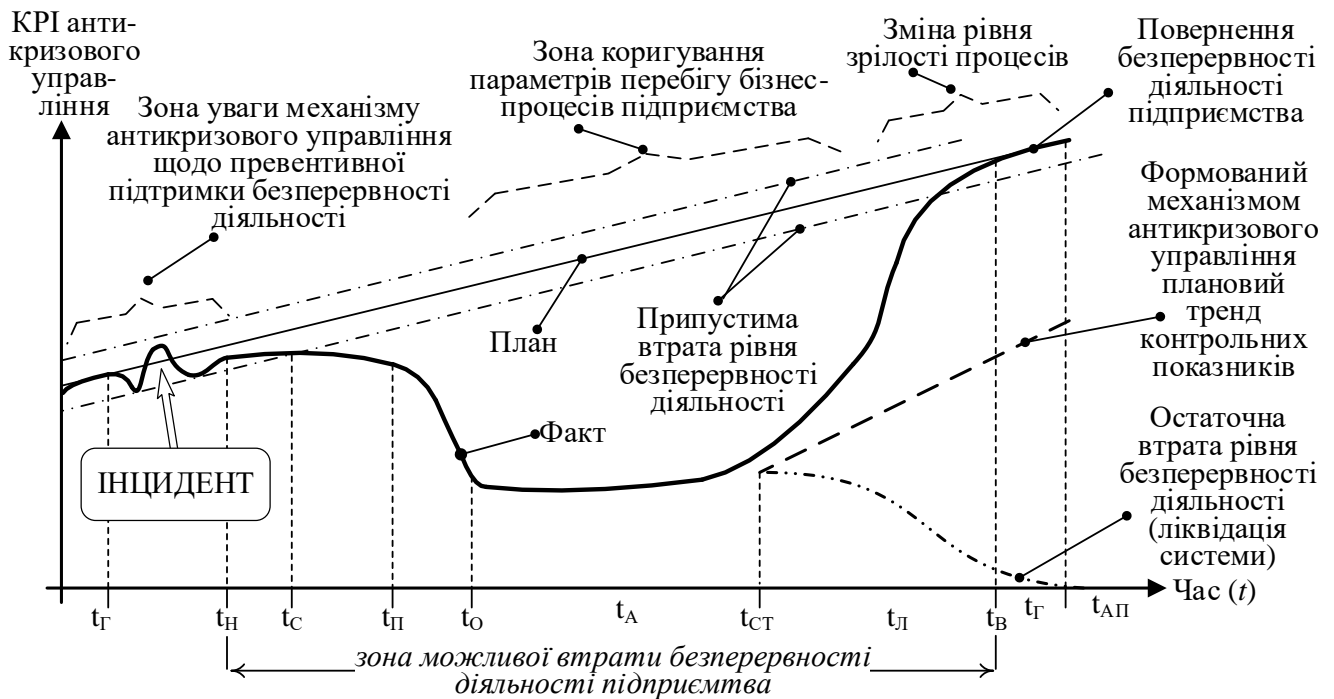


Рис. Б.8. Логіка забезпечення безперервності діяльності підприємства в контексті процесу розгортання кризових явищ

Джерело: розвинуто автором на основі [16, с. 493] та [100, с. 236]

Продовження додатку Б



Рис. Б.9. Запропонована О. Кожевіною [64, с. 284] систематизація типів управління безперервністю діяльності підприємства



Рис. Б.10. Визначена в ISO 27031 [157, с. 10] структура забезпечення безперервності бізнесу та пов'язані з нею результати діяльності

Додаток В

Аналіз показників діяльності підприємств України у 2010–2019 рр.

Таблиця В.1

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств України
за видами економічної діяльності у 2012–2019 рр. (розраховано за [37])

Види екон. діяльності	Роки	Чистий прибуток (збиток)		Підприємства, які одержали прибуток			Підприємства, які одержали збиток		
		сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %
Усього	2012	35067276,8	н/р	63,0	210607600,6	н/р	37,0	175540323,8	н/р
	2013	-22839743,6	-165,1	65,0	179259608,7	-14,9	35,0	202099352,3	15,1
	2014	-590066944,5	2483,5	65,5	202704533,9	13,1	34,5	792771478,4	292,3
	2015	-373516013,2	-36,7	73,3	352980433,4	74,1	26,7	726496446,6	-8,4
	2016	29705020,1	-108,0	73,0	396745355,6	12,4	27,0	367040335,5	-49,5
	2017	168752792,7	468,1	72,4	515460600,5	29,9	27,6	346707807,8	-5,5
	2018	288305468,1	70,8	73,9	584358002,5	13,4	26,1	296052534,4	-14,6
	2019	523779001,5	81,7	73,6	772019623,4	32,1	26,4	248240621,9	-16,1
Промисловість	2012	2592438,3	н/р	60,7	67565390,7	н/р	39,3	64972952,4	н/р
	2013	-4181085,9	-261,3	62,3	64470837,3	-4,6	37,7	68651923,2	5,7
	2014	-178730926,4	4174,7	62,4	59910662,6	-7,1	37,6	238641589,0	247,6
	2015	-188267875,5	5,3	72,6	75334342,7	25,7	27,4	263602218,2	10,5
	2016	-24724672,6	-86,9	72,5	117202776,4	55,6	27,5	141927449,0	-46,2
	2017	56124026,4	-327,0	71,4	195352165,3	66,7	28,6	139228138,9	-1,9
	2018	109288779,8	94,7	72,4	233568655,7	19,6	27,6	124279875,9	-10,7
	2019	133701590,3	22,3	71,7	243492995,1	4,2	28,3	109791404,8	-11,7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	2012	8826597,2	н/р	47,7	19587205,6	н/р	52,3	10760608,4	н/р
	2013	9022444,0	2,2	52,8	21841219,6	11,5	47,2	12818775,6	19,1
	2014	-9967592,3	-210,5	51,4	20820379,9	-4,7	48,6	30787972,2	140,2
	2015	-23124932,0	132,0	61,1	13198233,5	-36,6	38,9	36323165,5	18,0
	2016	18028521,8	-178,0	58,1	40095737,6	203,8	41,9	22067215,8	-39,2
	2017	59852793,4	232,0	62,4	88535667,8	120,8	37,6	28682874,4	30,0
	2018	85160551,6	42,3	63,9	96588161,2	9,1	36,1	11427609,6	-60,2
	2019	74231414,0	-12,8	59,5	85909211,9	-11,1	40,5	11677797,9	2,2

Продовження табл. В.1

Види екон. діяльності	Роки	Чистий прибуток (збиток)		Підприємства, які одержали прибуток			Підприємства, які одержали збиток		
		сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %
Переробна промисловість	2012	-11571916,6	н/р	62,5	35573175,1	н/р	37,5	47145091,7	н/р
	2013	-10920415,0	-5,6	64,2	30327511,3	-14,7	35,8	41247926,3	-12,5
	2014	-142546983,1	1205,3	64,4	34597813,3	14,1	35,6	177144796,4	329,5
	2015	-127625236,5	-10,5	74,8	54392513,6	57,2	25,2	182017750,1	2,8
	2016	-35229367,4	-72,4	74,9	61667765,5	13,4	25,1	96897132,9	-46,8
	2017	8130767,2	-123,1	73,6	92626041,1	50,2	26,4	84495273,9	-12,8
	2018	30935955,9	280,5	75,2	111733029,0	20,6	24,8	80797073,1	-4,4
	2019	60128963,0	94,4	74,5	121617926,7	8,8	25,5	61488963,7	-23,9
Машино-будування	2012	9268741,4	н/р	65,2	12468584,0	н/р	34,8	3199842,6	н/р
	2013	2768551,8	-70,1	64,2	7178772,3	-42,4	35,8	4410220,5	37,8
	2014	-22380194,2	-908,4	63,7	7622242,2	6,2	36,3	30002436,4	580,3
	2015	-15373950,7	-31,3	74,0	12946409,7	69,9	26,0	28320360,4	-5,6
	2016	-732211,9	-95,2	76,9	11773683,5	-9,1	23,1	12505895,4	-55,8
	2017	6119736,2	-935,8	77,4	15602316,2	32,5	22,6	9482580,0	-24,2
	2018	7505295,5	22,6	76,7	19095919,9	22,4	23,3	11590624,4	22,2
	2019	19852119,3	164,5	75,3	24388680,2	27,7	24,7	4536560,9	-60,9
Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	2012	320093,3	н/р	69,9	441394,8	н/р	30,1	121301,5	н/р
	2013	199366,2	-37,7	65,1	396711,0	-10,1	34,9	197344,8	62,7
	2014	-1759085,4	-982,3	63,2	543005,5	36,9	36,8	2302090,9	1066,5
	2015	585423,8	-133,3	73,4	1099121,2	102,4	26,6	513697,4	-77,7
	2016	1363229,6	132,9	76,3	1606091,0	46,1	23,7	242861,4	-52,7
	2017	1469714,2	7,8	79,3	1683572,4	4,8	20,7	213858,2	-11,9
	2018	2129983,9	44,9	76,5	2339537,0	39,0	23,5	209553,1	-2,0
	2019	1864842,1	-12,4	72,1	2076783,9	-11,2	27,9	211941,8	1,1
Виробництво електронних компонентів і плат	2012	2947,2	н/р	65,4	48032,9	н/р	34,6	45085,7	н/р
	2013	-10707,7	-463,3	59,4	18490,6	-61,5	40,7	29198,3	-35,2
	2014	-119714,8	1018,0	59,6	40825,7	120,8	40,4	160540,5	449,8
	2015	-34623,6	-71,1	65,1	61676,3	51,1	34,9	96299,9	-40,0
	2016	7897,7	-122,8	71,6	108996,4	76,7	28,4	101098,7	5,0
	2017	7850,5	-0,6	75,9	130364,6	19,6	24,1	122514,1	21,2
	2018	143774,0	1731,4	71,8	235134,9	80,4	28,2	91360,9	-25,4
	2019	134943,1	-6,1	63,2	154310,8	-34,4	36,8	19367,7	-78,8

Продовження табл. В.1

Види екон. діяльності	Роки	Чистий прибуток (збиток)		Підприємства, які одержали прибуток			Підприємства, які одержали збиток		
		сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %	частка, %	сума, тис. грн.	темпи змін, %
Виробництво обладнання зв'язку	2012	72743,9	н/р	65,8	82734,1	н/р	34,2	9990,2	н/р
	2013	18961,0	-73,9	68,1	36532,5	-55,8	31,9	17571,5	75,9
	2014	62749,5	230,9	67,0	79347,5	117,2	33,0	16598,0	-5,5
	2015	199260,6	217,5	77,1	205488,0	159,0	22,9	6227,4	-62,5
	2016	258790,1	29,9	82,9	262248,9	27,6	17,1	3458,8	-44,5
	2017	272473,9	5,3	82,1	290279,0	10,7	17,9	17805,1	414,8
	2018	356435,9	30,8	81,1	371897,1	28,1	18,9	15461,2	-13,2
	2019	240383,6	-32,6	69,4	301296,4	-19,0	30,6	60912,8	294,0
Виробництво електричного устаткування	2012	1125789,1	н/р	68,4	1795411,6	н/р	31,6	669622,5	н/р
	2013	506168,2	-55,0	66,7	1326485,9	-26,1	33,3	820317,7	22,5
	2014	-4693920,4	-1027,3	64,3	1108929,6	-16,4	35,7	5802850,0	607,4
	2015	-4391708,2	-6,4	73,7	1380117,1	24,5	26,3	5771825,3	-0,5
	2016	-428913,1	-90,2	77,3	1270854,7	-7,9	22,7	1699767,8	-70,6
	2017	746148,2	-274,0	78,5	2114305,2	66,4	21,5	1368157,0	-19,5
	2018	3867193,0	418,3	76,8	4579711,9	116,6	23,2	712518,9	-47,9
	2019	2894248,4	-25,2	74,8	3357334,9	-26,7	25,2	463086,5	-35,0
Виробництво машин і устаткування	2012	1429236,8	н/р	63,4	2357660,1	н/р	36,6	928423,3	н/р
	2013	759887,1	-46,8	63,5	2393924,8	1,5	36,5	1634037,7	76,0
	2014	-4425695,6	-682,4	64,7	3189889,3	33,2	35,3	7615584,9	366,1
	2015	-3606460,4	-18,5	75,5	4898632,9	53,6	24,5	8505093,3	11,7
	2016	483381,7	-113,4	78,8	4768277,9	-2,7	21,2	4284896,2	-49,6
	2017	463416,3	-4,1	77,7	5072145,4	6,4	22,3	4608729,1	7,6
	2018	806580,8	74,1	77,7	5384265,5	6,2	22,3	4577684,7	-0,7
	2019	5250404,2	550,9	77,5	6548562,7	21,6	22,5	1298158,5	-71,6
Виробництво авто-транспортних засобів, та інших транспортних засобів	2012	6393622,2	н/р	61,5	7874117,5	н/р	38,5	1480495,3	н/р
	2013	1303130,3	-79,6	61,6	3061650,6	-61,1	38,4	1758520,3	18,8
	2014	-11501492,8	-982,6	60,6	2780417,8	-9,2	39,4	14281910,6	712,2
	2015	-7961205,9	-30,8	69,9	5568538,5	100,3	30,1	13529744,4	-5,3
	2016	-2149910,1	-73,0	69,9	4128459,9	-25,9	30,1	6278370,0	-53,6
	2017	3440457,5	-260,0	72,3	6732293,2	63,1	27,7	3291835,7	-47,6
	2018	701537,8	-79,6	72,7	6792405,5	0,9	27,3	6090867,7	85,0
	2019	9842624,6	1303,0	71,5	12405998,7	82,6	28,5	2563374,1	-57,9

Динаміка інших операційних доходів деяких машинобудівних підприємств
України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Інші операційні доходи, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	41277,0	53231,0	65663,0	28141,0	29,0	23,4	-57,1
АТ «Ельворті»	84228,0	89162,0	155776,0	76146,0	5,9	74,7	-51,1
ПАТ «СТОМА»	5452,0	3313,0	16349,0	3200,0	-39,2	393,5	-80,4
ПАТ «Коннектор»	2219,0	2141,0	446,0	6538,0	-3,5	-79,2	у 13 разів
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	2655,0	155,0	0,0	0,0	-94,2	-100,0	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	5098,0	16137,0	10230,0	11585,0	216,5	-36,6	13,2
ПП НВК «Роста»	380,0	528,0	492,0	593,0	38,9	-6,8	20,5
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансзв'язок»	2310,0	3595,0	4894,0	6267,0	55,6	36,1	28,1
ТОВ «Контакт»	39,0	41,0	73,0	75,0	5,1	78,0	2,7
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	73208,0	60581,0	112115,0	56623,0	-17,2	85,1	-49,5
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	4,7	22,3	4,0	2,7	374,5	-82,1	-32,5

Таблиця В.3

Динаміка вартості основних фондів деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр.

(узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Залишкова вартість основних фондів, за роками							Первісна вартість основних фондів, за роками						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	285473,0	295539,0	365117,0	567316,0	3,5	23,5	55,4	784306,0	812092,0	893278,0	1002631,0	3,5	10,0	12,2
АТ «Ельворті»	372359,0	444449,0	421110,0	379004,0	19,4	-5,3	-10,0	567651,0	666346,0	689172,0	692806,0	17,4	3,4	0,5
ПАТ «СТОМА»	18430,0	21494,0	26453,0	24624,0	16,6	23,1	-6,9	68133,0	69474,0	77557,0	79332,0	2,0	11,6	2,3
ПАТ «Коннектор»	9024,0	7669,0	6604,0	5944,0	-15,0	-13,9	-10,0	57180,0	60431,0	60393,0	59815,0	5,7	-0,1	-1,0
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	1395,0	1379,0	1381,0	1379,6	-1,1	0,1	-0,1	5339,0	5403,0	5436,0	5435,1	1,2	0,6	0,0
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	22204,0	20381,0	17213,0	16384,0	-8,2	-15,5	-4,8	58581,0	54773,0	48123,0	47313,0	-6,5	-12,1	-1,7
ПІ НВК «Роста»	5738,0	5329,0	5007,0	5129,0	-7,1	-6,0	2,4	10641,0	11072,0	10963,0	10863,0	4,1	-1,0	-0,9
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансзв'язок»	5197,0	4888,0	4897,0	4630,0	-5,9	0,2	-5,5	29484,0	29365,0	25167,0	25082,0	-0,4	-14,3	-0,3
ТОВ «Контакт»	8538,0	8332,0	8003,0	7843,0	-2,4	-3,9	-2,0	12774,0	12649,0	11853,0	11953,0	-1,0	-6,3	0,8
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	1236166,0	1177947,0	1151866,0	1097887,0	-4,7	-2,2	-4,7	3061373,0	2971755,0	2999430,0	2872700,0	-2,9	0,9	-4,2
ПАТ «Чернігів-агроавтосервіс»	39,3	18,5	17,7	17,2	-52,9	-4,3	-2,8	2491,9	2442,8	2452,0	2452,5	-2,0	0,4	0,0

Таблиця В.4

Динаміка матеріальних витрат деяких машинобудівних підприємств України
у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Матеріальні витрати, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	452324,0	652783,0	764676,0	490025,0	44,3	17,1	-35,9
АТ «Ельворті»	543719,0	693758,0	531994,0	491786,0	27,6	-23,3	-7,6
ПАТ «СТОМА»	50685,0	54538,0	61467,0	77879,0	7,6	12,7	26,7
ПАТ «Коннектор»	42227,0	33687,0	13431,0	12832,0	-20,2	-60,1	-4,5
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	4984,0	6,0	203,0	128,0	-99,9	у 32 рази	-36,9
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	13410,0	29198,0	19689,0	21693,0	117,7	-32,6	10,2
ПП НВК «Роста»	1854,0	1953,0	1866,0	1963,0	5,3	-4,5	5,2
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	5724,0	9813,0	10762,0	7416,0	71,4	9,7	-31,1
ТОВ «Контакт»	4730,0	5183,0	4630,0	4558,0	9,6	-10,7	-1,6
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	154057,0	260086,0	395106,0	228565,0	68,8	51,9	-42,2
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	285,0	329,0	401,0	497,0	15,4	21,9	23,9

Таблиця В.5

Динаміка витрат на оплату праці деяких машинобудівних підприємств
України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Витрати на оплату праці, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	65911,0	94561,0	166096,0	159879,0	43,5	75,6	-3,7
АТ «Ельворті»	63143,0	96681,0	105998,0	99010,0	53,1	9,6	-6,6
ПАТ «СТОМА»	24423,0	22225,0	30557,0	34759,0	-9,0	37,5	13,8
ПАТ «Коннектор»	23747,0	22848,0	21365,0	19450,0	-3,8	-6,5	-9,0
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	3121,0	612,0	575,0	563,0	-80,4	-6,0	-2,1
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	6634,0	8722,0	10881,0	10364,0	31,5	24,8	-4,8
ПП НВК «Роста»	1373,0	1402,0	1377,0	1453,0	2,1	-1,8	5,5
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	6426,0	7472,0	9506,0	8998,0	16,3	27,2	-5,3
ТОВ «Контакт»	2740,0	2836,0	2639,0	2596,0	3,5	-6,9	-1,6
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	63174,0	103607,0	139015,0	122854,0	64,0	34,2	-11,6
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	329,0	297,0	273,0	256,0	-9,7	-8,1	-6,2

Таблиця В.6

Динаміка адміністративних витрат деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Адміністративні витрати, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	48332,0	56753,0	83005,0	76147,0	17,4	46,3	-8,3
АТ «Ельворті»	22437,0	27947,0	31749,0	28954,0	24,6	13,6	-8,8
ПАТ «СТОМА»	24318,0	30363,0	38656,0	36613,0	24,9	27,3	-5,3
ПАТ «Коннектор»	9073,0	8947,0	7701,0	6002,0	-1,4	-13,9	-22,1
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	2269,0	2659,0	127,0	130,0	17,2	-95,2	2,4
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	6900,0	8975,0	10811,0	9931,0	30,1	20,5	-8,1
ПП НВК «Роста»	549,0	567,0	593,0	603,0	3,3	4,6	1,7
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	3060,0	3020,0	3083,0	4691,0	-1,3	2,1	52,2
ТОВ «Контакт»	384,0	403,0	521,0	495,0	4,9	29,3	-5,0
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	46061,0	56155,0	78108,0	81154,0	21,9	39,1	3,9
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	181,0	157,0	171,0	189,0	-13,3	8,9	10,5

Таблиця В.7

Динаміка витрат на збут деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Витрати на збут, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	15227,0	16469,0	29137,0	32477,0	8,2	76,9	11,5
АТ «Ельворті»	29982,0	43632,0	50993,0	38510,0	45,5	16,9	-24,5
ПАТ «СТОМА»	21925,0	20019,0	16211,0	10046,0	-8,7	-19,0	-38,0
ПАТ «Коннектор»	4454,0	2287,0	714,0	615,0	-48,7	-68,8	-13,9
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	224,0	0,0	0,0	0,0	-100,0	н/р	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	260,0	709,0	547,0	1256,0	172,7	-22,8	129,6
ПП НВК «Роста»	33,0	45,0	50,0	48,0	36,4	11,1	-4,0
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	169,0	156,0	247,0	481,0	-7,7	58,3	94,7
ТОВ «Контакт»	48,0	49,0	38,0	41,0	2,1	-22,4	7,9
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	16494,0	32067,0	35443,0	13614,0	94,4	10,5	-61,6
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	0,0	0,0	0,0	0,0	н/р	н/р	н/р

Таблиця В.8

Динаміка власного капіталу деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Власний капітал, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	992753,0	1264230,0	1463480,0	1604648,0	27,3	15,8	9,6
АТ «Ельворті»	538555,0	702748,0	781967,0	732233,0	30,5	11,3	-6,4
ПАТ «СТОМА»	95412,0	98370,0	96945,0	79363,0	3,1	-1,4	-18,1
ПАТ «Коннектор»	71414,0	66302,0	61734,0	44579,0	-7,2	-6,9	-27,8
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	5654,0	3968,0	923,0	-10884,1	-29,8	-76,7	у -12 разів
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	3944,0	14583,0	11014,0	456,0	269,8	-24,5	-95,9
ПП НВК «Роста»	963,0	892,0	953,0	904,0	-7,4	6,8	-5,1
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	6940,0	7020,0	7161,0	7076,0	1,2	2,0	-1,2
ТОВ «Контакт»	549,0	573,0	583,0	463,0	4,4	1,7	-20,6
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	-830104,0	-1017591,0	-1020129,0	-1113519,0	22,6	0,2	9,2
ПАТ «Чернігів-агросервіс»	-357,2	-366,5	-1554,2	-1620,0	2,6	324,1	4,2

Таблиця В.9

Динаміка дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, тис. грн.				Зміни за рік, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	37173,0	144735,0	122679,0	11957,0	289,4	-15,2	-90,3
АТ «Ельворті»	190952,0	324091,0	267519,0	141874,0	69,7	-17,5	-47,0
ПАТ «СТОМА»	24824,0	19837,0	26016,0	25632,0	-20,1	31,1	-1,5
ПАТ «Коннектор»	25733,0	18713,0	22664,0	18767,0	-27,3	21,1	-17,2
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	1032,0	350,0	0,0	2644,0	-66,1	-100,0	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	21887,0	40766,0	20100,0	11666,0	86,3	-50,7	-42,0
ПП НВК «Роста»	301,0	252,0	205,0	185,0	-16,3	-18,7	-9,8
ПрАТ «Електротехнічний завод «Трансв'язок»	921,0	947,0	3325,0	4162,0	2,8	251,1	25,2
ТОВ «Контакт»	743,0	702,0	538,0	438,0	-5,5	-23,4	-18,6
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	202340,0	267324,0	169036,0	79578,0	32,1	-36,8	-52,9
ПАТ «Чернігів-агросервіс»	80,6	46,1	72,9	48,6	-42,8	58,1	-33,3

Таблиця В.10

Динаміка вартості незавершеного виробництва та запасів готової продукції деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр. (узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Вартість незавершеного виробництва, за роками							Вартість запасів готової продукції, за роками						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	21901,0	45487,0	81414,0	141793,0	107,7	79,0	74,2	5733,0	3500,0	12515,0	0,0	-38,9	257,6	-100,0
АТ «Ельворті»	41213,0	53247,0	46952,0	49940,0	29,2	-11,8	6,4	62753,0	165132,0	158900,0	213770,0	163,1	-3,8	34,5
ПАТ «СТОМА»	1773,0	3084,0	3574,0	3856,0	73,9	15,9	7,9	15440,0	12679,0	11563,0	9533,0	-17,9	-8,8	-17,6
ПАТ «Коннектор»	0,0	4866,0	0,0	0,0	н/р	-100,0	н/р	0,0	2840,0	0,0	0,0	н/р	-100,0	н/р
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	0,0	0,0	0,0	0,0	н/р	н/р	н/р	1219,0	0,0	0,0	0,0	-100,0	н/р	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	33332,0	37009,0	46380,0	49419,0	11,0	25,3	6,6	2248,0	4388,0	5363,0	1935,0	95,2	22,2	-63,9
ПП НВК «Роста»	12,0	11,0	10,0	9,0	-8,3	-9,1	-10,0	21,0	23,0	25,0	28,0	9,5	8,7	12,0
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язок»	740,0	705,0	854,0	524,0	-4,7	21,1	-38,6	383,0	358,0	419,0	902,0	-6,5	17,0	115,3
ТОВ «Контакт»	128,0	99,0	84,0	89,0	-22,7	-15,2	6,0	162,0	105,0	173,0	163,0	-35,2	64,8	-5,8
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	15628,0	17827,0	17522,0	19621,0	14,1	-1,7	12,0	3329,0	2891,0	2917,0	4529,0	-13,2	0,9	55,3
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	0,0	0,0	0,0	0,0	н/р	н/р	н/р	0,0	0,0	0,0	0,0	н/р	н/р	н/р

Таблиця В.11

Динаміка вартості запасів та виробничих запасів деяких машинобудівних підприємств України у 2016–2019 рр.

(узагальнено та розраховано за [129])

Підприємство	Вартість запасів, за роками							Вартість виробничих запасів, за роками						
	сума, тис.грн.				темпи змін, %			сума, тис.грн.				темпи змін, %		
	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2017	2018	2019
АТ «Дніпропетровський стрілочний завод»	147358,0	182445,0	305394,0	319703,0	23,8	67,4	4,7	119361,0	133395,0	211357,0	177602,0	11,8	58,4	-16,0
АТ «Ельворті»	150038,0	269979,0	273388,0	343468,0	79,9	1,3	25,6	45141,0	49787,0	65448,0	77040,0	10,3	31,5	17,7
ПАТ «СТОМА»	35224,0	37389,0	44664,0	40485,0	6,1	19,5	-9,4	18011,0	21626,0	29 527	27096,0	20,1	н/р	н/р
ПАТ «Коннектор»	12863,0	0,0	12719,0	17909,0	-100,0	н/р	40,8	0,0	13234,0	0,0	0,0	н/р	-100,0	н/р
ПАТ «Львівський інструментальний завод»	1707,0	165,0	165,0	187,5	-90,3	0,0	13,6	488,0	164,0	0,0	0,0	-66,4	-100,0	н/р
ПАТ «Харківський верстатобудівний завод»	42293,0	48259,0	59953,0	62558,0	14,1	24,2	4,3	5023,0	6862,0	7785,0	7351,0	36,6	13,5	-5,6
ПП НВК «Роста»	186,0	153,0	206,0	264,0	-17,7	34,6	28,2	120,0	131,0	174,0	162,0	9,2	32,8	-6,9
ПрАТ «Електро-технічний завод «Трансв'язюк»	3715,0	2963,0	3182,0	3136,0	-20,2	7,4	-1,4	2592,0	1899,0	1909,0	1710,0	-26,7	0,5	-10,4
ТОВ «Контакт»	1073,0	854,0	894,0	832,0	-20,4	4,7	-6,9	483,0	501,0	438,0	428,0	3,7	-12,6	-2,3
ПрАТ «Харківський підшипниковий завод»	205673,0	258466,0	304110,0	275357,0	25,7	17,7	-9,5	32091,0	27810,0	36710,0	39167,0	-13,3	32,0	6,7
ПАТ «Чернігівагро-автосервіс»	23,2	12,3	17,6	33,1	-47,0	43,1	88,1	23,2	12,3	17,6	33,1	-47,0	43,1	88,1

Додаток Д

Список публікацій здобувача за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Статті в наукових фахових виданнях України та виданнях, внесених до наукометричних баз

1. Серотюк Б.В. Організація забезпечення стратегічної безперервності діяльності в системі антикризового управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 6 (117). С. 82–88 (0,77 друк. арк.).

2. Серотюк Б.В., Заборовець К.Г. Концептуалізація стратегічної стійкості в антикризовому управлінні безперервністю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6. С. 63–78 (0,68 друк. арк.). *Особистий внесок автора: розвинуто положення концепту антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства* (0,34 друк. арк.).

3. Небаба Н.О., Заборовець К.Г., Серотюк Б.В. Організація впровадження механізму антикризового управління стратегічною безперервністю та стійкістю діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 71–79 (0,48 друк. арк.). *Особистий внесок автора: узагальнено вимоги до підтримки стратегічної безперервності в механізмі управління стратегічною стійкістю підприємства* (0,16 друк. арк.).

4. Небаба Н.О., Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Теоретичні підходи щодо встановлення передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №12. С.182–188. (0,51 друк. арк.). *Особистий внесок: розроблено рекомендації щодо вдосконалення механізму збереження стійкості та протидії руйнівним проявам кризових явищ у розвитку економічних систем* (0,17 друк. арк.)

Статті в зарубіжних наукових виданнях

5. Серотюк Б.В. Стратегічні аспекти ресурсного забезпечення безперервності функціонування підприємства. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. №51. С. 37–40 (0,45 друк. арк.).

Тези доповідей у матеріалах конференцій

6. Серотюк Б.В. Антикризове управління при проходженні етапів життєвого циклу розвитку підприємства. *Інноваційні технології, моделі управління кібербезпекою ІТМК – 2020* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, 2020. С. 57–58 (0,1 друк. арк.).

7. Серотюк Б.В. Методологічний базис формування механізму забезпечення безперервної роботи підприємства. *The XIV International scientific-practical conference «Multidisciplinary research»*. Bilbao, 2020. С. 86–87 (0,1 друк. арк.).

8. Серотюк Б.В. Організаційно-економічний механізм забезпечення усталеного розвитку підприємства. *Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ЦФЕНД, 2020. С.61–62 (0,1 друк. арк.)

9. Nebaba N., Serotyuk B., Jaheidr Emad Alburavi Ramadan. The emergence prerequisites and deployment mechanism of crisis phenomena in the development of the economic system. *Modern science: problems and innovations* : abstracts of the 10th International scientific and practical conference. Stockholm : SSPG Publish, 2020. P. 560–563 (0,17 друк. арк.). *Особистий внесок: визначено альтернативи побудови механізму подолання кризових явищ у розвитку підприємства* (0,05 друк. арк.).

10. Серотюк Б.В. Сценарне планування поведінки підприємства в умовах настання непередбачених кризових ситуацій. *Національна безпека у фокусі викликів глобалізаційних процесів в економіці: матеріали V Міжнародної наукової Інтернет-конференції*. Київ: НАУ, 2019. Т. 2. С.39–40 (0,14 друк. арк.).

11. Серотюк Б.В., Джахеїдр Емад Албураві Рамадан. Постановка задачі підтримки стійкості економічного розвитку підприємства. *Математичні проблеми технічної механіки та прикладної математики – 2019* : матеріали Міжнародної наукової конференції. Дніпро, Кам'янське, 2019. Ч. 2. С. 98. (0,06 друк. арк.). *Особистий внесок автора: сформульовано умови та обмеження щодо змін капіталу в моделі стійкого економічного зростання підприємства* (0,03 друк. арк.).

Додаток Е



ПП НВК

РОСТА

код ЄДРПОУ 30952138
 ІПН 309521308322
 72312 Україна, Запорізька обл.
 м.Мелітополь, пр. Б.Хмельницького, 27
 тел. 050-929-31-52
 тел/факс (0619) 43-77-71
 E-mail: mail@rosta.ua

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій Серотюка Б.В., поданих в дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему «Антикризове управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Представлені в дисертаційній роботі науково-методичні розробки з проблем розбудови системи корпоративного управління були виконані на підставі аналізу та узагальнення досвіду управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, в тому числі – на матеріалах роботи ПП НВК «Роста».

Практичні та методичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі Серотюка Б.В., вивчено нами та використовуються у практичній діяльності.

Автором було докладно вивчено організаційне та методичне забезпечення стратегічного управління ПП НВК «Роста», зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків удосконалення механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Висновки, пропозиції та рекомендації автора щодо структуризації процесу підвищення рівня безперервності діяльності підприємства та накопичення потенціалу підтримки такої безперервності використовуються при організації управління ПП НВК «Роста». В роботі планово-економічних підрозділів використовуються подані у дисертації пропозиції щодо підвищення ефективності та підтримки безперервності господарської діяльності.

Ген.директор



В.В. Тарасенко

28 травня, 2020р.



ПРОФЕСІЙНЕ ОБЛАДНАННЯ
ДЛЯ РЕСТОРАНІВ І СУПЕРМАРКЕТІВ

ПАТ "БАНК ВОСТОК", м. Дніпро
UA223071230000026009010127692
МФО 307123
ЄДРПОУ 26137089

м Дніпро, вул. Княгині Ольги 1, 6; тел.: +380 (562) 35 30 90,
+38 (067) 557 33 78, +38 (066) 708 83 56 (Viber, Whatsapp, Telegram),
kontakt-3@optima.com.ua, kontakt-3@iv-kontakt.com
www.iv-kontakt.com

ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій
Серотюка Богдана Васильовича, поданих в дисертації на
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
на тему: «Антикризове управління стратегічною безперервністю
діяльності підприємства», за спеціальністю 08.00.04 – економіка
та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дисертаційна робота Б.В. Серотюка виконана на актуальну в сучасних умовах зростання кількості та різноманітності загроз функціонуванню підприємств тему. В дисертації містяться обґрунтовані рекомендації з організації антикризового управління діяльністю підприємства, орієнтованого на підвищення ефективності та підтримку безперервності господарської діяльності. Результати дослідження характеризуються докладністю вивчення проблем подолання негативних впливів факторів загроз та інцидентів безпеки функціонування та розвитку.

У ТОВ «Контакт» використано пропозиції автора щодо обґрунтування стратегії забезпечення безперервності діяльності підприємства, яка враховує контекст та динаміку процесу розгортання кризових явищ. З практичної точки зору також заслуговують на увагу запропоновані автором рекомендації відносно структуризації процесу підвищення рівня безперервності діяльності підприємства та накопичення потенціалу підтримки такої безперервності. Окремо слід відзначити обґрунтовану в дисертації технологію моніторингу стану безперервності діяльності підприємства. Усі запропоновані автором рекомендації є вельми цінними, а їх використання сприятиме виробленню керівних впливів в системі антикризового управління підприємством.

Директор «Контакт-3»



Філін О.В.

24.04.2020



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
(УМСФ)

вул. Володимира Вернадського, 2/4, м. Дніпро, 49000
тел./факс: (056) 745-55-96; (0562) 47-17-91
E-mail: university.msf@gmail.com Код ЄДРПОУ 39568620

31.08.2020 № *034/1-20.21*

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
Серотюка Богдана Васильовича на тему: «Антикризове управління
стратегічною безперервністю діяльності підприємства», поданої на
здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю
08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної
діяльності) в освітній процес Університету митної справи та фінансів**

Результати дисертаційного дослідження Серотюка Богдана Васильовича на тему: «Антикризове управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства» знайшли застосування в освітньому процесі Університету митної справи та фінансів при викладанні дисциплін «Стратегія підприємства» та «Антикризове управління підприємством» здобувачам бакалаврського рівня вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Застосування результатів дисертаційної роботи Серотюка Богдана Васильовича в освітньому процесі дало можливість оновити та доповнити навчально-методичні комплекси вказаних дисциплін, забезпечити змістовне поглиблення теоретико-методологічного забезпечення навчального процесу підготовки здобувачів вищої освіти економічного напрямку.

Проректор з наукової роботи



[Signature] Д.В. Приймаченко