

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

СЕРОТЮК БОГДАН ВАСИЛЬОВИЧ



УДК 658.6 : 330.3 (043.3)

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ
БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Дніпро – 2021

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано в Університеті митної справи та фінансів Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
КОРНЄЄВ Максим Валерійович,
Університет митної справи та фінансів
Міністерства освіти і науки України,
декан факультету інноваційних технологій

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця,
завідувач кафедри обліку і бізнес-консалтингу

доктор економічних наук, професор
ШТУЛЕР Ірина Юріївна,
Вищий навчальний заклад
«Національна академія управління»,
перший проректор

Захист дисертації відбудеться «15» травня 2021 р. о 14:00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 08.893.01 в Університеті митної справи та фінансів за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4, к. 222.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Університету митної справи та фінансів за адресою: 49000, м. Дніпро, вул. Володимира Вернадського, 2/4.

Автореферат розісланий «15» квітня 2021 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради
к.е.н., доцент

Г.Є. Богородицька

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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;
- сформулювати теоретичний базис та концептуальне підґрунтя організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичний підхід до формування стратегії безперервності діяльності підприємства;
- сформулювати 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 проєктування* – 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 проєктування 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність дисертації, подано мету та завдання дослідження, обґрунтовано об'єкт, предмет і методи дослідження, наведено характеристику результатів, які містять елементи наукової новизни, та відображено їх практичне значення.

У першому розділі дисертації **«Теоретичні засади організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства»** узагальнено теоретичні підходи до визначення причин виникнення кризових ситуацій у розвитку соціально-економічної системи підприємства; визначено сутність поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства».

Закономірності змін, що знаходять прояв у процесі розвитку соціально-економічної системи підприємства, у цілому та за складовими значною мірою визначаються виявленням ключових системних ознак і властивостей, що відображаються в конкретних умовах та ситуаціях взаємодії із факторами й обставинами 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 самовдосконалення (спроможність протидіяти подіям та силам, які перешкоджають підтримці стабільності функціонування або ускладнюють її); фрактальність (взаємоподібність побудови та вкладеність параметрів підсистем різних рівнів); унікальність поведінки (здатність до генерування та реалізації неповторних та непередбачуваних моделей поведінки, зокрема при реагуванні на зміни навколишнього середовища); синергетична емерджентність (спроможність виявляти нові властивості, не притаманні окремим підсистемам або елементам, що утворюють 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 коригування поведінки відповідно до певних умов та обставин взаємодії з факторами зовнішнього середовища); функціональність (орієнтація окремих складових та системи в цілому на прояв певних продуктивних характеристик діяльності, що відповідають очікуваним, тобто свідомо встановленим зсередини, результатам) та ін.

Рівень сформованості та повнота прояву зазначених властивостей у контексті різних видів взаємодії (актів обміну) з факторами зовнішнього середовища в цілому визначають спроможність певної економічної системи до розвитку. Проте слід відзначити, що розмаїття та амбівалентність (які посилюються в 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.

Природу та сутність кризових явищ та проявів у розвитку економічних систем у цьому контексті можна інтерпретувати як виникнення та продовження існування ситуацій, в рамках яких стає неможливим або значно ускладненим (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 дозволило виявити такі основні підходи до визначення причин та передумов виникнення кризових явищ у розвитку економічних систем (табл. 1). Розглянуті підходи відображають різні аспекти формування передумов виникнення та розгортання кризових явищ у процесі розвитку економічних систем, а отже, актуальні особливості, притаманні такого роду явищам, обов'язково мають знаходити відображення при формуванні відповідних антикризових механізмів. Усвідомлення механізму розгортання кризових явищ дозволило обґрунтувати необхідність та визначити зміст поняття «стратегічна безперервність». Поняття безперервності спочатку було введено стандартами ISO 22300, ISO 22301 та ISO 22399, ключовою ідеєю яких є створення системи реагування на інциденти, пов'язані з загрозою втрати безпеки, а також на прояв факторів порушення перебігу ділових операцій. Як можна побачити з табл. 1, наявність таких інцидентів повною мірою корелює з механізмом антикризового менеджменту. Визначений у табл. 1 зміст концепту «безперервність діяльності» дозволяє розвинути його трактування стосовно наведених у стандартах ISO тлумачень врахуванням стратегічної його складової. Авторські пропозиції орієнтовані на нелінійно-синергетичний підхід (табл. 1), коли безперервність розглядається як 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.

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

Підхід	Трактування розвитку	Причини виникнення криз	Механізм протидії кризи	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 планірна 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
Ототожнювальний підхід	Послідовний перебіг стадій-етапів змін системного стану, циклічність логіки заміщення яких (від виникнення-зародження до припинення існування у поточному вигляді) визначається переважно соціо-культурними властивостями економічної системи як суспільного утворення	Виникнення жорстко детермінованих (насамперед визначених внутрішньою логікою розвитку та обумовлених переважно ендогенною природою походження) ситуацій, що знаходять прояв або при зміні етапу-стадії, або наприкінці перебігу здійснення певної послідовності життєвого циклу певної економічної системи	Свідоме проєктування 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 кризи), 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

Визначено стратегічну безперервність діяльності підприємства як його здатність до прогнозування та планування діяльності в умовах прояву інцидентів задля випереджальної зміни параметрів бізнес-процесів та виконуваних операцій.

У другому розділі дисертації **«Аналіз здатності підприємства до забезпечення стратегічної безперервності діяльності в кризових умовах функціонування»** визначено вимоги до формування механізму забезпечення безперервності в аспекті оцінки впливу змін середовища господарювання на діяльність вітчизняних підприємств; обґрунтовано процедуру оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності; сформовано теоретичний базис та концептуальне підґрунтя організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

Забезпечення ефективності функціонування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності передбачає необхідність формування здатності підприємства до своєчасного (або випереджувального) виявлення потенційно ризикованих (в аспекті небезпеки втрати безперервності) ситуацій у процесі розвитку. При цьому як побудова, так і комплекс режимів роботи цього механізму мають визначатися диференційованим ієрархічним характером відповідно до сутнісних відмінностей в причинах виникнення та потенційних наслідках виявлення різних інцидентів щодо загроз втрати безперервності діяльності. Зокрема, вирішальне значення в цьому контексті має врахування як структурно-процесних (сформованість комплексу процедур селективної підтримки здійснення критично важливих та інших видів діяльності, а також забезпечення стабільності необхідної міжфункціональної взаємодії), так і ресурсно-продуктивних (накопичення достатнього потенціалу протидії небажаним проявам флуктуацій середовища господарювання) параметрів підприємства. З іншого боку, резервно-додатковий характер формування та підтримки в робочому стані елементів внутрішнього середовища може поставати при цьому обмеженням для досягнення більш широкого кола цілей суб'єкта господарювання – як в операційному аспекті, так і в стратегічній перспективі. Вагомість негативного впливу зазначеного обмеження буде зростати відповідно до збільшення рівня невизначеності та турбулентності змін бізнес-середовища, для запобігання руйнівному впливу яких на безперервність діяльності підприємства необхідним буде непродуктивне відволікання все більших обсягів економічних та організаційних ресурсів як додаткових резервів.

Крім того, просте резервування обсягів ресурсів, що визначені як необхідні для підтримки безперервності діяльності (фаховий персонал, тимчасово незавантажені виробничі потужності, запаси сировини та готової продукції, ресурси виробничо-технологічної, інформаційно-управлінської, комерційно-логістичної гнучкості), далеко не завжди дозволяє забезпечити належне реагування на загрози прояву відповідних інцидентів. Найбільш вагомими джерелами прояву ускладнень такого роду стає зростання динамічності та обмеження передбачуваності трансформацій середовища господарювання. Тому процеси виникнення інцидентів, пов'язаних із загрозою втрати безперервності діяльності підприємства, набувають все більш різноманітного та все менш прогнозованого характеру. Зростання рівня невизначеності часових (терміни настання) та операційних (масштаб виявлення) меж прояву зазначених інцидентів суттєво ускладнює можливість інтеграції комплексу рішень щодо підтримки

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

Наявність негативних впливів на господарську діяльність та критичні функції підприємства з боку оточення потребує проведення оцінювання його здатності забезпечувати безперервність діяльності, що реалізується запропонованою процедурою. Особливістю її реалізації є визначення та узагальнення параметрів здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності: на основі аналізу фінансової звітності (ФЗт) та господарської діяльності (ГДт), моніторингу ризиків (МРт). Узагальнення результатів реалізації запропонованої процедури (табл. 2) 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: $0,00 \leq ЗПЗБД_n \leq 0,36$ – низька, $0,36 < ЗПЗБД_n \leq 0,64$ – середня, $0,64 < ЗПЗБД_n \leq 1$ – висока ЗПЗБД.

Таблиця 2

**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	0,3803	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	

Продовження табл. 2

Підприємство	2016	2017	2018	2019	Відображення динаміки показника
ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'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, свідчить про те, що стабільно середній рівень мають тільки ПАТ «СТОМА» та ПрАТ «Харківський електротехнічний завод «Трансв'язок», ТОВ «Контакт», ПАТ «Чернігівагроавтосервіс». В інших підприємств спостерігається постійно низький рівень.

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

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

Сформована 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 є значущими у відповідності до критерію Стьюдента. Модель є адекватною за критеріями Фішера й Дарбіна-Уотсона.

Проведене оцінювання впливу змін середовища господарювання на діяльність підприємств та визначення здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності дозволило з використанням методології концептуального проектування сформулювати теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Подана на рис. 1 концептуальна модель встановлює зв'язки (зображено дугами) між базисними поняттями досліджуваного явища (зображено кругами). Перевагою зазначеної моделі є її спрямованість на покращення процесів антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності через регламентування зв'язків та вироблення впливів на зміну стану об'єктів, заданих базисними поняттями. Встановлені між ними зв'язки виступають основою розробки когнітивних моделей розгортання загроз безперервності. Базисні поняття, у свою чергу, виступають підґрунтям моделювання впливу дій з боку механізму антикризового управління підприємством, спрямованих на повернення підприємству здатності виконувати критичні функції та проводити ключові види діяльності.

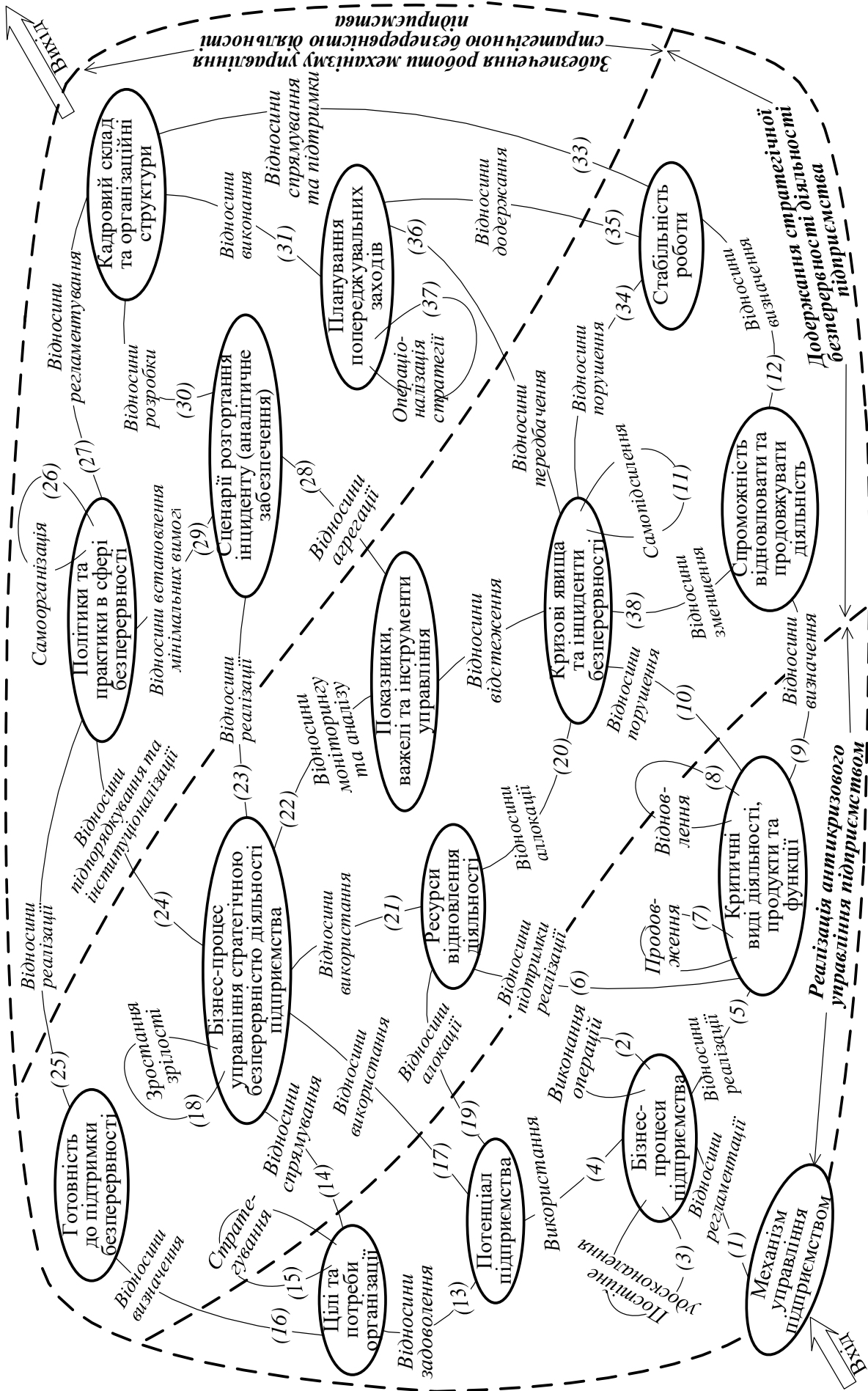


Рис. 1. Концептуальна модель антикризового управління стратегічною безпековістю діяльності підприємства

У третьому розділі дисертації «**Методичні підходи до вдосконалення механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства**» обґрунтовано методичний підхід до формування стратегії безперервності діяльності підприємства; сформовано механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства, удосконалено інструменти та процедури його роботи; розвинуто інформаційно-інституціональне та організаційно-структурне забезпечення роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища особливого значення набуває стратегія безперервності діяльності підприємства, яка формується згідно з поданою на рис. 2 схемою.



Рис. 2. Послідовність реалізації методичного підходу до формування стратегії безперервності діяльності підприємства

Потреба розробленого на рис. 2 методичного підходу до формування стратегії безперервності діяльності підприємства пояснюється необхідністю покращення значень та динаміки наведеного в табл. 2 інтегрального показника. Реалізація стратегії безперервності діяльності підприємства обумовлюється необхідністю захисту пріоритетних видів його діяльності; 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. Визначення стратегії безперервності діяльності підприємства ґрунтується на встановленні пріоритетних термінів відновлення управлінських дій. При визначенні стратегії безперервності діяльності підприємства доцільно встановлювати перелік вимог до ресурсного забезпечення, яке необхідне для її впровадження.

Сформована стратегія потребує створення належних умов щодо її реалізації. Це зроблено шляхом виділення відповідних контурів у механізмі антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Функціонування цього механізму розгортається навколо означених на рис. 1 зв'язків між базисними складовими концепту стратегічної безперервності діяльності підприємства в розрізі встановленої структури факторів ризику та класифікаційних ознак безперервності діяльності підприємства (запропоновано введення ознак часу, ієрархії, керованості, сили впливу, значущості, пов'язаності зі стійкістю та сферою прояву). Реалізацію механізму здійснено через організаційне виділення поданого на рис. 3 бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Використання для моделювання бізнес-процесу управління безперервністю діяльності ЕРС-діаграм дозволило інтегрувати його до загальної композиції бізнес-процесів підприємства й тим самим забезпечити проактивне вироблення та реалізацію дій з відновлення втрати безперервності діяльності або запобігання їй. Застосування ЕРС-моделей дозволило розробити модельний базис антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства та розподілити елементи такого базису за етапами циклу постійного вдосконалення бізнес-процесу управління безперервністю діяльності. Прикладом виділених у рамках модельного базису інструментів та процедури роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю є означене на рис. 3 використання байссівської мережі довіри (BBN), реалізованої в програмному комплексі Netica, для вироблення сценаріїв забезпечення стратегічної безперервності діяльності підприємства.

Розширювати часовий горизонт реагування на інциденти втрати безперервності запропоновано з використанням матриці «здатність забезпечувати безперервність діяльності – зрілість бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства». Введення матриці пов'язало результати поданих у табл. 2 розрахунків з роботою механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності. Рівень зрілості бізнес-процесу управління безперервністю визначено через процедуру кваліметричного оцінювання. Для її проведення розроблено шкали оцінювання, встановлено вагу критеріїв та проведено експертне опитування. Результати оцінювання 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, здатних призвести до втрати безперервності діяльності підприємства.

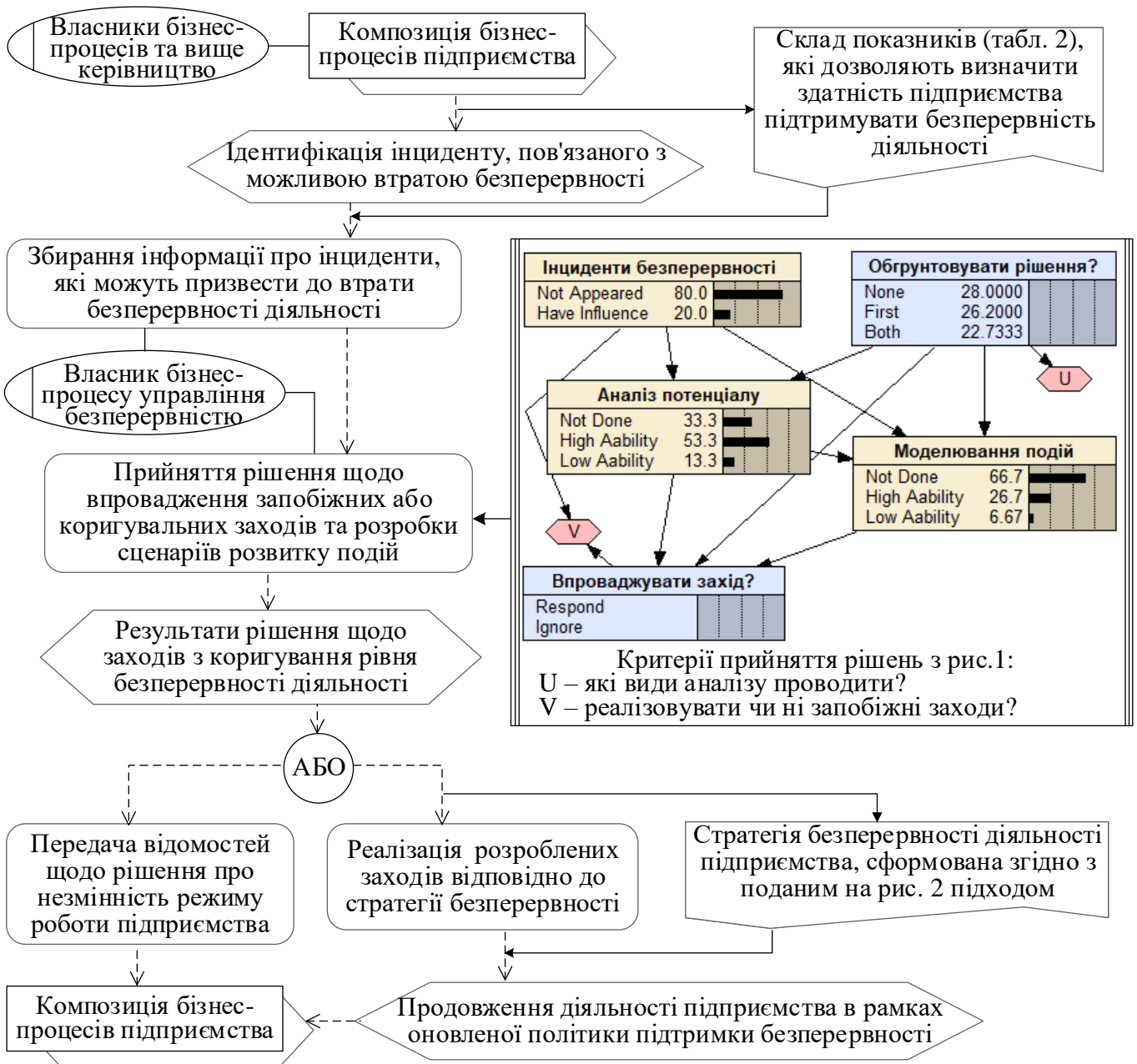


Рис. 3. Агреговане відображення бізнес-процесу управління безперервністю діяльності підприємства

Подана на рис. 3 агрегована модель доводить, що необхідною передумовою для підтримки ефективності функціонування механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності є розробка узгодженого комплексу управлінських рішень, інтегрованого до системи планування підприємства як окрема операційна складова (політика забезпечення безперервності). Операційна спрямованість цього елемента системи планування визначається міжфункціональним характером дій, що в комплексі потенційно можуть виступати як різні форми реагування (як у поточному, так і в стратегічному аспектах) на інциденти, що здатні представляти загрози порушення безперервності. Інтегрованість політики забезпечення безперервності діяльності до системи планування підприємства ґрунтується на реалізації в процесі розробки цієї політики

методичних засад сценарного підходу. Сутність такого підходу 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. При цьому специфічна особливість сценарного підходу полягає в урахуванні внутрішніх зв'язків та міжфункціональних залежностей між ключовими та іншими видами діяльності через встановлення граничних параметрів змін стану й умов здійснення цих процесів. Релевантність відзначених граничних значень для результативності реалізації рішень, передбачених іншими складовими системи планів підприємства при збереженні безперервності роботи, визначає необхідність диференційованого та селективного підходу при розробленні сценаріїв. Цільова спрямованість сценаріїв підтримки безперервності діяльності підприємства має розглядатися з позицій обмеження відхилень решти планів від динамічно-результативних та просторово-часових показників їх реалізації навіть при виникненні будь-яких значущих змін середовища господарювання. Отже, іншими важливими вимогами до розробки сценаріїв, узгоджений комплекс яких становить політику забезпечення безперервності діяльності підприємства, є також варіантність (залежно від найбільш вірогідних термінів, умов, масштабів впливу) та конкретність (виділення структури виконавської відповідальності, опрацювання чітких організаційних планів, джерел і розмірів фінансування). Зміст сценаріїв за багатоплановістю використовуюваного інструментарію антикризового управління має відповідати змістовій складності та альтернативному різноманіттю потенційно ймовірних ситуацій, пов'язаних з негативними наслідками загроз та ризиків для підтримки безперервності діяльності.

Методичне опрацювання та процедурне обґрунтування дій та рішень, які мають бути реалізовані на підприємстві в умовах виявлення описаних вище ситуацій, визначається спрямованістю на встановлення достатньо обмеженого кола індикаторів, зміни значень яких можуть бути сигналом до необхідності зосередження управлінської уваги на певній сфері виробничо-збутової активності. Подальше поглиблення тенденцій розвитку господарської ситуації має вже розглядатися в контексті ідентифікації відповідності щодо умов, передбачених певними сценаріями реагування на інциденти, пов'язані з ризиками втрати безперервності діяльності. Тому стрижневим елементом розробки політики підприємства в цій сфері є формування належного інформаційного забезпечення, інституціоналізованого як система моніторингу та контролю змін середовища господарювання. Особливостями підходу, що пропонується для розбудови цієї системи, є узгодження ключових її параметрів (виконання робіт із встановлення та спостереження за граничними рівнями обраного для моніторингу набору показників), а також встановлення критеріїв мотивації персоналу в найбільш вразливих для передбачуваних загроз втрати безперервності сферах діяльності. Крім того, політика дій підприємства в цьому напрямі обов'язково має передбачати активізацію заходів з імплементації вимог щодо забезпечення економічної гнучкості та адаптаційної спроможності в положення організаційної культури, що підтримуються керівництвом та власниками. Структурне оформлення процесу

розробки та реалізації політики забезпечення безперервності діяльності завершується, таким чином, через ідентифікацію функціонального наповнення цього процесу та розподілом виконавської відповідальності згідно з визначеними принципами та критеріями організаційної побудови механізму управління підприємством.

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 сформулювати 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 ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ 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: 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: 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.).*

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. На основі узагальнення причини виникнення кризових ситуацій визначено сутність поняття «стратегічна безперервність діяльності підприємства». Сформовано теоретичний базис організації антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Визначено вимоги до механізму забезпечення безперервності в аспекті оцінки впливу змін середовища господарювання на діяльність підприємств. Розроблено процедуру оцінювання здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності. Обґрунтовано методичний підхід до формування стратегії безперервності діяльності підприємства. Розроблено модель бізнес-процесу управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства та подано процедуру оцінювання рівня його зрілості. Сформовано механізм антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства. Удосконалено інструменти та процедури управління безперервністю діяльності підприємства. Розвинуто інформаційно-інституціональне та організаційно-структурне забезпечення роботи механізму антикризового управління стратегічною безперервністю діяльності підприємства.

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

ANNOTATION

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 theoretical basis usage allowed to determine the risk factors structure in their relationship with the selected business continuity classification features. 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. 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. 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. 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.

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

СЕРОТЮК БОГДАН ВАСИЛЬОВИЧ

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ
БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

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

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 15.04.2021 р. Формат 60x84 1/16.
Гарнітура Times. Друк цифровий.
Папір офсетний. 0,9 умов. друк. арк.
Тираж 100 прим. Зам № 463.

Віддруковано: ПП «Інтеграл»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
Серія АОО № 767897 від 17.11.2003 р.
49000, м. Дніпро, вул. Воскресенська, 41, оф. 122