

УДК 65.011.2

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/13.12>**Решетник Н.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний лінгвістичний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2458-0284>

**Шульпіна Н.В.**

доцент,  
Київський національний лінгвістичний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7163-7998>

**Решетник О.А.**

аспірант,  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
Національної академії педагогічних наук України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-4823>

## ЖИТТЄСТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

*У сучасній методиці управління бізнес-процесами особливої актуальності набуває проблема підбору показників фінансового та антикризового управління, яка забезпечить підприємству здійснення поточної діяльності у запланованих межах, дасть змогу швидко адаптуватися до змін в умовах ризику та кризових явищ, сформує бачення перспективи розвитку підприємства. Фінансове та антикризове управління є основою для забезпечення життєстійкості підприємства в умовах глобальної економічної кризи. Життєстійкість передбачає здатність підприємства протистояти загрозам і швидко відновлюватися у разі якщо ці загрози стали реальністю і завдали відчутної шкоди. Здійснюючи ефективне управління бізнес-процесами, підприємство здатне ставити адекватні цілі та їх реалізувати, своєчасно забезпечувати свою діяльність зовнішніми та внутрішніми ресурсами, ефективно управляти ризиками.*

**Ключові слова:** управління, бізнес-процеси, фінансове управління, показники, антикризове управління, життєстійкість підприємства.

**Постановка проблеми.** Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах набуває все більшої актуальності, оскільки створює умови для

ефективного керування як бізнесом підприємства загалом, так і кожною його складовою частиною зокрема. Така система управління дає змогу інтегрувати окремі

процеси в єдину систему, вмонтовувати у її функціонування механізм безперервних вдосконалень. Методика такого управління передбачає комплексний підхід із виділенням ключових, системоутворюючих елементів, які дозволяють підприємству як складній економічній системі виявити свою життєстійкість в економічних умовах, що супроводжуються кризами та невизначеністю. Цими системними елементами є фінансове та антикризове управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління бізнес-процесами підприємства є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. Цим проблемам присвячено роботи: Е. Демінга, М. Імаї [3], в яких сформульовано зміст поняття «бізнес-процес», окреслені базові принципи та переваги управління ними; В. Єліферова, В. Рєпіна, В. Кондратьєва, Є. Шельміна [4], де висвітлені підходи до класифікації бізнес-процесів, теоретико-методологічні основи побудови системи управління на засадах процесного підходу. Проте ці проблеми потребують подальшого дослідження з погляду ключових аспектів управління та моделювання бізнес-процесів.

**Мета статті** полягає в акцентуванні уваги на тому, що управління бізнес-процесами підприємства змінює методику системних підходів залежно від економічної ситуації, в якій перебуває підприємство, з метою забезпечення його життєстійкості.

**Виклад основного матеріалу.** «Бізнес-процес» як економічне поняття на сучасному етапі не має однозначного тлумачення. Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що бізнес-процеси є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином, бізнес-процес охоплює всю організацію, згори до низу.

Сучасні методики процесного управління активно розвиваються в теорії і практиці системи управління підприємством.

Нині будь-яке підприємство розглядається як бізнес-система, що являє собою взаємопов'язаний комплекс бізнес-процесів, кінцевими цілями, яких є випуск продукції або послуги.

Система бізнес-процесів підприємства класифікується в науковій літературі за різними ознаками [1, с. 245]. Зокрема, за формуванням результату діяльності підприємства виділяють основний бізнес-процес – процес, який становить основний бізнес підприємства і створює основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, реалізація та маркетинг; допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси визначають допоміжну діяльність підприємства, яка є забезпечувальною щодо основної діяльності. Наприклад, бухгалтерський облік, кадрове, інформаційне забезпечення.

За функціональною ознакою: процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнесу на підприємстві, тобто є його «входом»; процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід»; процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством; процес розрахунків із покупцями готової про-

дукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

За видом бізнес-процесу: відтворювальний бізнес-процес є безперервним рухом і оновленням процесу виробництва продукції та послуг підприємства як бізнес-системи; забезпечувальні бізнес-процеси призначені для забезпечення ресурсами відтворювального процесу бізнес-системи; бізнес-процеси управління охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом; бізнес-процеси розвитку – процеси вдосконалення продукту, що виготовляється.

За характером продукту діяльності: виробничі бізнес-процеси – процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту; адміністративні бізнес-процеси – це процеси, результатом яких є серія послідовних дій з виконання адміністративних завдань.

За ступенем деталізації: крос-функціональні бізнес-процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями; під-процес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.

І нарешті, щодо підприємства: зовнішній бізнес-процес – це процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством; внутрішній бізнес-процес – це процес, що повністю відбувається в межах підприємства як цілісної бізнес-системи.

Виходячи із зазначеної класифікації, управління виступає як бізнес-процес, що охоплює весь комплекс функцій управління на рівні кожного окремого елементу системи і підприємства загалом. Складність управління економічними системами зумовлена їхньою нестабільністю в сучасних умовах і глибиною соціально-економічних наслідків для суб'єктів господарювання, які змушені функціонувати в кризових умовах. Саме цей аспект виводить фінансове та антикризове управління в ранг ключових елементів управління бізнес-процесами що забезпечує життєстійкість підприємств. Фінансове та антикризове управління забезпечує бізнес-процеси методами попереджувальної та адаптивної реакції на зміни, що відбуваються, і гнучкими управлінськими рішеннями, що допомагають трансформуватися бізнес-процесам на етапі їх реалізації.

Фінансове управління здійснюється через систематичну діагностику бізнес-процесів на основі моніторингу ключових показників та застосування збалансованої системи показників аналізу та оцінки діяльності суб'єкта господарювання. Можна простежити історизм процесу запровадження ключових фінансових показників у систему управління бізнес-процесами підприємства, які є актуальними і нині. До цих показників насамперед варто віднести модель Дюпона (Du Pont Model) та показник «рентабельність інвестицій» (ROI), запроваджені в 20-х роках XX століття. У більш пізньому періоді – 70-80-і роки XX століття – найбільш актуальними стають коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (М/В), рентабельність акціонерного капіталу (ROE), рентабельність чистих активів (RONA) – показники, які спрямовані на кор-

поративне управління та пов'язані з активним зростанням фондового ринку. Поглибленими до цієї групи показників у 90-і роки XX століття стають показники економічної доданої вартості (EVA), прибуток до виплати %, податків і дивідендів (EBITDA), ринкова додана вартість (MVA), Система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), показник сукупної акціонерної дохідності (TSR), грошовий потік віддачі на інвестований грошовий капітал (CFROI).

З цього переліку базових фінансових показників, що застосовуються в системі фінансового управління бізнес-процесами, для кожного фахівця очевидно, що ключовими є Du Pont Model, що забезпечує факторний аналіз рентабельності активів або власного капіталу, та показник ROI – рентабельність інвестицій. Усі інші зазначені показники є показниками деталізації базових. Саме модель Дюпона дає змогу контролювати комерційну маржу (частку прибутку в одиниці доходу) та коефіцієнт трансформації (частку доходу в одиниці активів) і забезпечувати стійкий бізнес підприємству. Якщо підприємство як бізнес-система планує, контролює, коригує та забезпечує рентабельність активів (інвестицій), то це забезпечує його життєстійкість.

Фінансове управління, фінансова стратегія та управління фінансами на кожному етапі реалізації бізнес-процесів виявляється у формуванні оптимального співвідношення показників, пошуку балансу між ними.

Логічно підібрана система показників поєднує в собі всі необхідні критерії, є інструментом стратегічного й оперативного менеджменту, який дає змогу пов'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і повсякденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

До цих показників, окрім зазначених базових, варто віднести групи показників фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності, оборотності та ефективності діяльності підприємства чи організації. Комбінація показників цих груп, через їх постійний моніторинг, аналіз та оцінка дасть можливість підприємству забезпечити поточну діяльність, швидко адаптуватися до змін та розробити стратегію розвитку підприємства.

Отже, підбір системи показників створює механізм перетворення поточної діяльності та стратегії підприємства в послідовність дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей, на всіх рівнях управління компанією. Вона дає змогу планувати діяльність з метою отримання певного фінансового результату; чітко визначати цілі і встановлювати контрольні показники діяльності; спрямовувати діяльність усіх підрозділів на досягнення цільового фінансового результату; визначати і розподіляти ресурси для досягнення поставлених цілей; оптимізувати фінансові потоки, заздалегідь визначивши критичні періоди діяльності компанії і необхідність зовнішнього фінансування; виявляти «вузькі місця» в управлінні і вчасно приймати управлінські рішення; використовувати аналіз відхилень план/факт для коригування діяльності шляхом прийняття необхідних управлінських рішень; коригувати цілі відповідно до змінених умов бізнес-процесів [5].

Варто враховувати, що в конкурентних, ринкових умовах кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства та на кожному

етапі бізнес-процесів, що провокуються сукупністю зовнішніх, внутрішніх факторів і об'єктивними закономірностями. Внутрішні фактори піддаються управлінню, зовнішні потребують врахування, тому на них потрібна особлива реакція, що відображається у формуванні системи антикризового управління.

Ключовим напрямом організації антикризового управління бізнес-процесами є розроблення базових принципів управління кризами, таких як: рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства; терміновість реагування на кризові явища; адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі; повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану, забезпечення його тривалої життєстійкості на ринку [6, с. 9].

Серед ключових показників антикризового управління бізнес-процесами варто виділити показники, що спрямовані на попередження можливого банкрутства. Серед них: Модель Е. Альтмана (дво- та п'ятифакторна); модель Р. Ліса; Модель Таффлера і Тішоу; дискримінантна п'ятифакторна модель Р. Сейфуліна і Г. Кадикова; модель У. Бівера тощо.

У практичній діяльності управління бізнес-процесами найбільшої популярності набувають модель Е. Альтмана та модель У. Бівера. Варто зазначити, що в українській практиці застосовують універсальну, адаптовану модель Альтмана. Така модель не включає галузеві ваги коефіцієнтів, чим її уніфікує й адаптує до національних реалій –  $Z = X1 + X2 + X3 + X4 + X5$ . У адаптованій моделі ключовими факторами є:  $X$  – відношення поточних активів до усіх активів;  $X2$  – відношення нерозподіленого прибутку до усіх активів;  $X3$  – відношення балансового прибутку до усіх активів;  $X4$  – відношення чистого прибутку до суми коротко- та довгострокових активів;  $X5$  – відношення чистого обсягу продажів до всіх активів. Умовою задовільності підсумкового показника  $Z$  Альтмана є більше 2,99 – це так звана безпечна зона; від 1,81 до 2,99 – зона невизначеності, що потребує управлінського втручання та коригування діяльності підприємства; менше 1,81 – зона ризику.

Популярність моделі У. Бівера пов'язана з тим, що включає набір взаємопов'язаних коефіцієнтів, значення яких вказує на фінансову стійкість підприємства, попереджає про негативну тенденцію, яка може зменшити його життєстійкість та призвести до банкрутства за п'ять та один рік. Такі розрахунки дають можливість підприємству відреагувати та виправити ситуацію

У системі антикризового управління важливим аспектом є вивчення феноменів життєстійкості підприємства та організаційної життєстійкості з погляду організаційної психології. Життєстійкість визначається як здатність підприємства протистояти загрозам і швидко відновлюватися, якщо ці загрози стали реальністю і завдали відчутної шкоди. Життєстійкість визначається тим, наскільки підприємство здатне протистояти загрозам ще до їх виникнення, пристосовуватись до швидко мінливих умов та повертатися до статус-кво після того, як зазнало негараздів, чи вдало розроблена програма готовності до непередбачуваних обставин, наскільки стійкими є фундаментальні цінності підприємства, чи спроможне воно досягати послідовного покращення та високої продуктивності тощо [2]. Дещо схожу думку

поділяють зарубіжні дослідники, які визначають організаційну життєстійкість як здатність організації створювати середовище, що підвищує кар'єрну стійкість своїх працівників (Brock & Grady; Nishikawa). Життєстійкі підприємства характеризуються тим, що вони структуруються і реструктуруються, ефективно реагуючи на зміни і конструюючи досвід, забезпечуючи адекватні зовнішні та внутрішні ресурси, розширюючи межі прийняття рішень та розвиваючи толерантність до невизначеності. Дослідниками визначаються критерії життєстійкості, згідно з якими підприємства повинні бути спрямовані на розроблення ефективних механізмів збору інформації, насамперед фінансової, постановки цілей та місії і їх втілення, підтримку оптимального розвитку спільного прийняття рішень, прийняття ризику та розроблення механізму його зменшення, забезпечення зворотного зв'язку тощо [7].

**Висновки.** Отже, система управління бізнес-процесами – це здатність реалізувати оптимальні шляхи щодо попередження кризи та виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства і його працівників із передбачення кризи, домагатися ефективності їхньої праці в екстремальних умовах. А для цього потрібні: діагностика фінансового стану та оцінка перспектив розвитку бізнесу підприємства; корекція системи управління підприємством; впровадження управлінського обліку та контролінгу на підприємстві.

Таким чином, системний підбір фінансових показників допомагає виявити причини багатьох критичних управлінських рішень, дає змогу підвищити ефективність управління на всіх його етапах реалізації бізнес-процесів та забезпечити ефективне антикризове управління на підприємстві.

#### Список використаних джерел:

1. Аналіз господарської діяльності /за заг. ред. І.В. Сіменко, Т. Д. Косової. Київ : ЦУЛ, 2013. 384 с.
2. Гапоненко А.Л. Менеджмент / А.Л. Гапоненко. Москва : Издательство Юрайт, 2013. 396 с. (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). ISBN 978-5-9916-2767-2
3. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – Out of the Crisis / Э. Деминг; [пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер]. Москва : Альпина Паблишер, 2011. 400 с.
4. Кондратьев В. Конструктор регулярного менеджмента / В. Кондратьев. Москва : ИНФРА-М, 2011. 256 с.
5. Сергеева О.В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників / О.В. Сергеева // НБУ ім. Вернадського. 2011. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Sergeeva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf)
6. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика / [Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 422 с.
7. Ledesma J. Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. [Electronic resource] / J. Ledesma // *SAGE Open*. 2014. URL: <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>

#### References:

1. Simenko, I.V., & Kosova, T.D. (Eds.). (2013). *Analiz gospodars'koy diyal'nosti [Business analysis]*. K.: TsUL.
2. Haponenko, A.L. (2013). *Menedzhment [Management]* (Bakalavr. Prikladnoj kurs [Bachelor. Applied course]). M.: Yurait.
3. Deming, E. (2011). *Vygod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i processami [Out of the Crisis. A new paradigm for managing people, systems and processes]* (Y. Adler & V. Shper, Trans.). M.: Al'pina Pablisher.
4. Kondrat'ev, V. (2011). *Konstruktor regul'yarnogo menedzhmenta [Regular Management Constructor]*. M.: INFRA-M.
5. Sergeyeva, O.V. (2011). Formuvannya strategichny'x zmin pidpr'yemstva na osnovi zbalansovanoj sy'stemy' pokazny'kiv [Enterprise strategic changes formation on the basis of a balanced system of indicators]. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Sergeeva.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Sergeeva.pdf)
6. Nikulina, N.N., Suhodoev, D.V., & Eriashvili, N.D. (2009). *Finansovyy menedzhment organizacii. Teoriya i praktika [Financial management of the organization. Theory and practice]*. M.: UNITY-DANA.
7. Ledesma, J. (2014). Conceptual Frameworks and Research Models on Resilience in Leadership. *SAGE Open*. Retrieved from: <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>

**RReshetnyk Nadiia, Shulpina Natalia**  
*Kyiv National Linguistic University*

**Reshetnyk Olga**  
*State Higher Educational Institution "University of Educational Management",  
National Academy of Educational Sciences of Ukraine*

## **ENTERPRISE HARDINESS THROUGH THE PRISM OF BUSINESS PROCESSES FINANCIAL MANAGEMENT**

*This article is aimed at the consideration of the problem of enterprise hardiness, its ability to withstand threats, and quickly adapt to conditions of uncertainty and risks in the current global economic crisis. While operating in a crisis, each company must develop its adaptive mechanism for business processes management, which is based on a set of measurable indicators that can be managed and corrected and are system-forming for each element of the business system in particular and the enterprise in general. The ability to quickly adapt is possible with the constant support of the business information base, which reflects the possible results of business processes and allows to respond to negative trends in time. Thereby, the article considers the problems of selecting a system of indicators, primarily financial and anti-crisis, which will monitor business processes, prevent threats, and crisis. The set of indicators of effective business processes management involves the selection of the crucial indicators, without which the detailed, individual indicators are not essential to ensure hardiness. Business processes management based on a system of indicators involves the implementation of basic management functions – organization, planning, incentives, and control, bringing results to each unit through internal communication channels. The abovementioned approach is not to be absolutized, it is clear that other areas than financial and anti-crisis are important, however, we are dealing with the most important elements of management in terms of risk and uncertainty. The main idea of creating an adaptive system of business processes management indicators is to prevent the breakdown of the enterprise's hardiness in crisis conditions, so the proposed indicators are to some extent prognostic. Needless to say, this does not include the study and consideration of systematic (not subject to enterprise management) risks. The development of hardiness ensuring mechanism involves the synthesis of internal business processes management mechanisms, with external threats consideration.*

**Key words:** *management, business processes, financial management, indicators, anti-crisis management, enterprise hardiness.*

**JEL classification:** M11, M29, G32, C18, M19, G40

---