

Економіка і управління підприємствами

УДК 338.12.017

**Кухарук Анна Дмитрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Кухарук Анна Дмитриевна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры международной экономики  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

**Kukharuk Anna**

*PhD in Economics, Associated Professor,  
Associated Professor at the International Economy Department  
National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**Кий Валентина Леонідівна**

*асистент кафедри міжнародної економіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Кий Валентина Леонидовна**

*ассистент кафедры международной экономики  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

**Kyi Valentyna**

*Assistant at the International Economy Department  
National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**Змітрович Даниїл Дмитрович**

*студент*

*Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Змитрович Даниил Дмитриевич**

*студент*

*Национального технического университета Украины  
«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»*

**Zmitrovych Danyil**

*Student of the*

*National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**ІНДИКАТОРИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ИНДИКАТОРЫ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
INDICATORS OF THE PERFORMANCE OF BUSINESS PROCESSES  
FOR ENSURING ENTERPRISES' ECONOMIC SUSTAINABILITY**

*Анотація. Статтю присвячено розвитку наукових положень з визначення індикаторів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності, зокрема конкретизації ресурсів та цілей таких бізнес-процесів за різними компонентами економічної стійкості. Система забезпечення економічної стійкості підприємства включає низку бізнес-процесів за різними напрямками функціонування підприємства та відповідну методологію управління ресурсами підприємства. Визначено специфіку бізнес-процесів*

забезпечення економічної стійкості підприємств. Зазначено, що ресурси, котрі отримує підприємство на виході таких бізнес-процесів, є можливостями або властивостями компанії, зокрема утримувати стійкі конкурентні переваги, протидіяти впливу негативних екзогенних чинників, утримувати економічну рівновагу тощо), а також інформаційні ресурси (знання), котрі сприяють утриманню досягнутих результатів у довгостроковій перспективі. Розроблено логічну схему визначення цілей бізнес-процесів, що враховує циклічність діяльності підприємства та передбачає виявлення проблеми, ідентифікацію бажаних ресурсів, конкретизацію цілей та подальше оцінювання ефективності їх досягнення. Узагальнено, що процедура оцінювання ускладнюється через нематеріальну природу деяких видів ресурсів і неможливість повного врахування класичних принципів цілепокладання, котрі широко використовуються у практиці менеджменту та передбачають кількісну характеристику кожної цілі. Зазначено, що в умовах невизначеності та динамічних ринкових змін у практиці підприємства цілком виправдано зменшити обсяг недостатньо обґрунтованих розрахункових процедур та посилити змістовну частину характеристики нематеріальних ресурсів, що мають бути утворені за результатами бізнес-процесів. Запропоновано узагальнений перелік індикаторів результативності бізнес-процесів, до якого увійшли наступні: рівень коливання платоспроможності, стійкість соціального іміджу, стійкість лояльності споживачів, рівень коливання якості продукції. Зазначено доцільність оцінювання індикаторів на основі статистичних величин, зокрема коефіцієнту варіації, що дозволить врахувати темпоральний аспект економічної стійкості. Серед перспективних напрямів подальших досліджень виділено розробку методології оцінювання результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств з урахуванням їх галузевої приналежності.

**Ключові слова:** економічна стійкість, бізнес-процеси, індикатори результативності, цілі бізнес-процесів, ресурси бізнес-процесів.

**Аннотація.** Стаття посвячена розвитку наукових положень по определению индикаторов результативности бизнес-процессов обеспечения экономической устойчивости предприятий в условиях рыночной нестабильности, в частности, конкретизации ресурсов и целей таких бизнес-процессов в соответствии с различными компонентами экономической устойчивости. Система обеспечения экономической устойчивости предприятия включает ряд бизнес-процессов по различным направлениям функционирования предприятия и методологию управления ресурсами предприятия. Определена специфика бизнес-процессов обеспечения экономической устойчивости предприятий. Отмечено, что ресурсы, получаемые предприятием на выходе таких бизнес-процессов, являются возможностями или свойствами компании, в частности удерживать устойчивые конкурентные преимущества, противодействовать влиянию негативных экзогенных факторов, сохранению экономического равновесия и т. д.), а также информационные ресурсы (знания), которые способствуют удержанию достигнутых результатов в долгосрочной перспективе. Разработана логическая схема определения целей бизнес-процессов, которая учитывает цикличность деятельности предприятия и предполагает выявление проблемы, идентификацию желаемых ресурсов, постановку целей и дальнейшую оценку эффективности их достижения. Отмечено, что процедура оценки усложняется ввиду нематериальной природы некоторых ресурсов и невозможности полного учета классических принципов целеполагания, которые широко используются в практике менеджмента и предусматривают количественную характеристику каждой цели. Определено, что в условиях неопределенности и динамических рыночных

*преобразований в практике предприятия вполне оправдано уменьшить объем недостаточно обоснованных расчетных процедур и усилить содержательную часть характеристики нематериальных ресурсов, которые должны быть созданы по результатам бизнес-процессов. Предложен обобщенный перечень индикаторов результативности бизнес-процессов, в который вошли следующие индикаторы: уровень колебания платежеспособности, устойчивость социального имиджа, устойчивость лояльности потребителей, уровень колебания качества продукции. Определена целесообразность оценки индикаторов на основе использования статистических величин, в частности коэффициента вариации, что позволит учесть темпоральный аспект экономической устойчивости. Среди перспективных направлений дальнейших исследований выделена разработка методологии оценки эффективности бизнес-процессов по обеспечению экономической устойчивости предприятий с учетом их отраслевой принадлежности.*

**Ключевые слова:** *экономическая устойчивость, бизнес-процессы, индикаторы результативности, цели бизнес-процессов, ресурсы бизнес-процессов.*

**Summary.** *The article is devoted to the development of scientific provisions for determining indicators of the effectiveness of business processes ensuring enterprises' economic sustainability in conditions of market instability, in particular, to concretization of resources and objectives of such business processes in accordance with various economic sustainability components. The system of ensuring enterprise's economic sustainability includes a number of business processes in various areas of the enterprise's functioning as well as the methodology for enterprise resource management. The specifics of business processes for ensuring the economic sustainability of enterprises is determined. The article notes that the resources received by the enterprise at the output of*

*such business processes are capabilities or properties of the company, in particular, to maintain stable competitive advantages, to counteract the influence of negative exogenous factors, to maintain economic equilibrium, etc.), as well as information resources (knowledge), which contribute to the retention of the achieved results in the future. A logical scheme for determining the objectives of business processes is developed. It takes into account the cyclical nature of the enterprise and involves identifying the problem, identifying the desired resources, setting goals, and further assessing the effectiveness of their achievement. It is noted that the evaluation procedure is complicated due to the non-material nature of some resources and the impossibility to take fully into account the classical goal-setting principles that are widely used in management practice and provide for a quantitative description of each goal. It is determined that, in conditions of uncertainty and dynamic market transformations, in the enterprise's practice, it is quite justified to reduce the volume of insufficiently substantiated settlement procedures and to strengthen the content part of the characteristics of intangible resources that must be created by the results of business processes. A generalized list of business process performance indicators is proposed. It includes the following indicators: the level of solvency fluctuation, the stability of the social image, the stability of consumer loyalty, and the level of product quality fluctuations. The expediency of estimating indicators based on the use of statistical variables, in particular the coefficient of variation, has been determined. That statement will allow taking into account the temporal aspect of economic stability. Among the promising areas of further research, the article suggests the development of a methodology for assessing the effectiveness of business processes to ensure the economic sustainability of enterprises, taking into account the relative industry.*

**Key words:** *economic sustainability, business processes, performance indicators, goals of business processes, resources of business processes.*

**Постановка проблеми.** Економічна стійкість як здатність зберігати рівновагу та протидіяти впливу негативних чинників набуває особливого значення для суб'єктів господарювання в епоху економічної турбулентності та невизначеності. Розробка системи забезпечення цієї властивості є важливим науковим завданням, яке потребує детального опрацювання. Така система має працювати безперервно і бути частиною діяльності підприємства. З огляду на те, що діяльність підприємства є сукупністю бізнес-процесів, то доцільно розглядати й систему забезпечення економічної стійкості як сукупність цілеспрямованих бізнес процесів зі створення умов і компонентів економічної стійкості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вирішенню проблем забезпечення економічної стійкості підприємства присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, чинники управління економічною стійкістю підприємств розглянуто у роботах Е. Т. Алімової [1]; О. В. Ареф'євої та Д. М. Городинської [2], К. О. Бояринової та Н. М. Григорської [3], Л. М. Христенко та К. С. Чевичелової [6] та ін. Разом з тим, питання, що пов'язані із виділенням індикаторів та принципів результативності бізнес процесів забезпечення економічної стійкості підприємств мають дещо фрагментарний характер та потребують подальшого вивчення, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розвиток наукових положень з визначення індикаторів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності, зокрема конкретизація ресурсів та цілей таких бізнес-процесів за різними компонентами економічної стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** Система забезпечення економічної стійкості підприємства включає низку бізнес-процесів за різними напрямками функціонування підприємства та відповідну методологію управління ресурсами підприємства. У науковій літературі проблеми

управління економічною стійкістю висвітлюються у загальноуправлінському та предметних контекстах.

У загальноуправлінському контексті система забезпечення економічної стійкості підприємства розглядається у роботах К. О. Бояринової [3] та Н. М. Григорської [5]. Виділяючи ринкову, виробничу, фінансову, управлінсько-організаційну, ділову та інноваційну компоненти економічної стійкості підприємства, автори конкретизують за кожною компонентою бізнес-процеси відповідного до функціонального призначення, наприклад: моніторингу та підтримки ефективного маркетингу; синхронізації грошових потоків; створення власної інноваційної продукції; реалізації організаційних змін; забезпечення абсолютної фінансової стійкості та ін.

При оцінюванні результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості ключовим є розуміння їх специфічної природи:

1. Такі бізнес-процеси співвідносяться із рештою процесів підприємства як загальне до часткового, а з урахуванням розгорнутої класифікації бізнес-процесів, представленої Л. І. Чернобай та О. І. Думою [7, с. 174-179], належать до таких груп: бізнес-процеси розвитку, орієнтовані на управління; техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами; адміністративні зовнішні та внутрішні бізнес-процеси; крос-функціональні процеси верхнього рівня.
2. Ресурси, що отримує підприємство на виході таких бізнес-процесів, це можливості або властивості компанії (до утримання стійких конкурентних переваг, до протидії негативним екзогенним чинникам, до утримання ринкової рівноваги тощо), а також інформаційні ресурси (знання), котрі сприяють утриманню досягнутих результатів у довгостроковій перспективі.



Визначення індикаторів результативності управління економічною стійкістю підприємств доцільно виконувати базуючись на відокремленні цілей відповідних бізнес-процесів. Відповідні цілі можуть бути конкретизовані узгоджено з функціональним призначенням бізнес-процесів, коли досягнення однієї цілі забезпечує отримання одного або більше одного ресурсу (можливості або знань). Узагальнену логічну схему визначення цілей бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємства представлено на рис. 1.



**Рис. 1. Логічна схема визначення цілей бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємства**

*Джерело:* розроблено авторами

З рис. 1 видно, що після визначення цілей бізнес-процесів конкретизуються ресурси, що отримуються за результатами їх реалізації. Така процедура ускладнюється через нематеріальну природу деяких видів ресурсів (наприклад, знань) і неможливість повного врахування класичних

принципів цілепокладання, котрі широко використовуються у практиці менеджменту, зокрема, принципів SMART, що передбачають кількісну характеристику кожної цілі. Проте в умовах невизначеності та динамічних ринкових змін у практиці підприємства цілком виправдано зменшити обсяг недостатньо обґрунтованих розрахункових процедур та посилити змістовну частину характеристики нематеріальних ресурсів, що мають бути утворені за результатами бізнес-процесів (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Визначення цілей бізнес-процесів за їх призначенням**

№	Складові економічної стійкості підприємства (ЕСП)	Приклад бізнес-процесу забезпечення ЕСП	Приклад ресурсу бізнес-процесу	Приклад цілі бізнес-процесу
1	Фінансово-економічна	Бізнес-процес створення фінансових резервів	Платоспроможність підприємства	Мінімізація коливань рівня платоспроможності підприємства протягом звітного року в межах високих значень коефіцієнту платоспроможності
2	Соціальна	Бізнес-процес впровадження принципів соціальної відповідальності	Лояльність споживачів; Інвестиційна привабливість	Досягнення стійкої лояльності споживачів на основі створення іміджу соціально-відповідальної компанії
3	Техніко-технологічна	Бізнес-процес модернізації обладнання виробничої лінії	Якість продукції	Мінімізація випадків виробничого браку на основі модернізації обладнання виробничої лінії
...	...	...	...	...
n	Управлінська	Бізнес-процес налагодження системи управління ЕСП	Компетенції системного управління ЕСП	Створення системи компетентного управління рівнем ЕСП

Варто зазначити, що у табл. 1 представлено основні складові економічної стійкості та виділено відповідні бізнес-процеси, у той час як у

науковій літературі, залежно від підходу автора до трактування сутності ключових термінів з даної проблематики, зустрічається значно більше складових, і перелік з табл. 1 може бути розширено. Проте з урахуванням того, що деякі формулювання можуть мати дублюючий характер, а види стійкості підприємства співвідносяться як часткове і ціле, у табл. 1 узагальнено групування бізнес-процесів за обмеженим переліком складових.

У цілому, управління рівнем економічної стійкості підприємства має відбуватись на основі таких принципів [4]:

1. *Принцип комплексного планування:* керівництво підприємства при плануванні діяльності має комплексно оцінювати силу та напрям впливу можливих управлінських рішень на фактичні показники та рівень економічної стійкості підприємства. При цьому планування має бути комплексним, тобто не доцільно обмежуватися лише однією зі складових стійкості (кадровою, виробничою, фінансовою, маркетинговою тощо).

2. *Принцип ефективності.* Зміст цього принципу полягає у необхідності підтримувати такий рівень показників діяльності підприємства, який забезпечує найбільш ефективне використання ресурсів. Ефективність використання ресурсів при цьому є основним фактором економічної стійкості.

3. *Принцип поєднання стратегічних і тактичних цілей.* Зміст принципу – в тому, що управління економічною стійкістю підприємства повинно бути орієнтованим як на збереження поточного рівноважного стану підприємства, так і на його переведення у більш стійкий стан. При цьому тактичні дії управлінця доцільно спрямовувати на підтримку стійкості підприємства на належному рівні.

З урахуванням викладених вище принципів, а також орієнтуючись на дані табл. 1, можна сформулювати перелік індикаторів результативності бізнес-процесів економічної стійкості підприємства.

**1. Рівень коливання платоспроможності.** Розрахунок цього показника надасть можливість визначити результативність бізнес-процесу створення фінансових резервів та зробити висновок про рівень коливання можливості підприємства ліквідувати кредиторську заборгованість.

**2. Стійкість соціального іміджу.** Показник визначає результативність бізнес-процесів ринкового позиціонування підприємства, наприклад, впровадження принципів соціальної відповідальності, а саме створення стійкого іміджу соціально-відповідальної компанії.

**3. Стійкість лояльності споживачів.** Визначення зміни рівня лояльності споживачів дозволяє отримати інформацію про те, чи потрібно підприємству наразі змінювати політику роботи із цільовою аудиторією на основі управління попитом. Характеризує результативність бізнес-процесів реалізації ринкової політики.

**4. Рівень коливання якості продукції.** Відслідковування зміни якості продукції надасть можливість визначити результативність бізнес-процесів модернізації виробництва як основної компоненти створення економічного іміджу та джерела виробничих конкурентних переваг.

Для розрахунку охарактеризованих вище показника доцільно використовувати статистичні величини, зокрема коефіцієнт варіації. Варто зазначити, що наведені вище показники результативності варто використовувати окремо для проведення ситуаційного аналізу, уникаючи розрахунку менш інформативних інтегральних та комплексних показників.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** За результатами дослідження вирішено завдання з розвитку наукових положень щодо визначення індикаторів результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах ринкової нестабільності. Елементом наукової новизни дослідження є запропонований перелік індикаторів результативності бізнес-процесів, котрий враховує логічну схему

постановки цілей бізнес-процесів та базується на виявленні коливань ключових інформативних показників діяльності підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення методології оцінювання результативності бізнес-процесів забезпечення економічної стійкості підприємств з урахуванням галузевої приналежності.

### **Література**

1. Алимova Э. Т. Выявление факторов, обеспечивающих экономическую устойчивость предприятий / Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. - 2010. - № 1. - С. 89–90.
2. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення / О. В. Ареф'єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки: наук. журн. - 2008. - № 8. - С. 83–90.
3. Бояринова К. О. Концептуальні засади системно-процесного управління економічною стійкістю підприємства за використання інноваційної компоненти / К. О. Бояринова, Н. М. Григорська // Галицький економічний вісник. - 2012. - №1(34). - С. 50–55.
4. Герєга О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації / Інноваційна економіка. - 2013. - № 5. - С. 57–59.
5. Григорська Н. М. Трансформація стану економічної стійкості підприємства машинобудування на базі бізнес-моделі / Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 9 (147). - С. 91-95.
6. Христенко Л.М. Забезпечення економічної стійкості підприємств енергетичної галузі / Л. М. Христенко, К. С. Чевичелова // Культура народів Причерномор'я. - 2011. - № 202. - С. 103–106.
7. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума //

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ : зб. наук. праць. - 2015. - Том 22. - № 2. - С. 171–182.

### **References**

1. Alimova E. T. Vyyavlenie faktorov, obespechivayuschih ekonomicheskuyu ustoychivost predpriyatiy // Vestnik Astrahanskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta. Ser.: Ekonomika. 2010. № 1. pp. 89–90.
2. Arefieva O. V. Ekonomichna stiikist pidpriemstva: sutnist, skladovi ta zakhody z yii zabezpechennia / O. V. Arefieva, D. M. Horodynska // Aktualni problemy ekonomiky: nauk. zhurn. 2008. № 8. pp. 83–90.
3. Boiarynova K. O. Kontseptualni zasady systemno-protsesnoho upravlinnia ekonomichnoiu stiikistiu pidpriemstva za vykorystannia innovatsiinoi komponenty / K. O. Boiarynova, N. M. Hryhorska // Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2012. №1(34). pp. 50–55.
4. Hereha O.V. Ekonomichna stiikist pidpriemstva ta shliakhy yii realizatsii // Innovatsiina ekonomika. 2013. № 5. pp. 57–59.
5. Hryhorska N. M. Transformatsiia stanu ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva mashynobuduvannia na bazi biznes-modeli // Aktualni problemy ekonomiky. 2013. № 9 (147). pp. 91-95.
6. Khrystenko L.M. Zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstv enerhetychnoi haluzi / L. M. Khrystenko, K. S. Chevychelova // Kultura narodov Prychernomoria. 2011. № 202. pp. 103–106.
7. Chornobai L. I. Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model / L. I. Chornobai, O. I. Duma // Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats. 2015. Tom 22. № 2. pp. 171–182.