

УДК 338.124.4

## Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством

Костіна О.М.

викладач кафедри менеджменту  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

Статтю присвячено аналізу теоретико-методичних підходів до процесного управління підприємством у контексті реалізації антикризової стратегії. Розглянуто точки зору на визначення поняття, структури та основних видів бізнес-процесів підприємства. Наведено порівняльну характеристику та відмінні особливості десяти найбільш універсальних методів діагностики бізнес-процесів. Проаналізовано етапи діагностичного аналізу та оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств. Досліджено взаємозв'язок антикризового і процесного управління і види антикризових процесних перетворень.

**Ключові слова:** бізнес-процес, діагностика, процесно-орієнтований підхід, процесні антикризові перетворення.

Костина О.Н. ДИАГНОСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В КОНТЕКСТЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Статья посвящена анализу теоретико-методических подходов к процессному управлению предприятием в контексте реализации антикризисной стратегии. Рассмотрены точки зрения на определение понятия, структуры и основных видов бизнес-процессов предприятия. Приведены сравнительная характеристика и отличительные особенности десяти наиболее универсальных методов диагностики бизнес-процессов. Проанализированы этапы диагностического анализа и оценки эффективности управления бизнес-процессами предприятий. Исследованы взаимосвязь антикризисного и процессного управления и виды антикризисных процессных превращений.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, диагностика, процессно-ориентированный подход, процессные антикризисные преобразования.

Kostina O.M. DIAGNOSTICS AND MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF ENTERPRISE CRISIS MANAGEMENT

The article is devoted to the analysis of theoretical and methodological approaches to process management of an enterprise in the context of implementing an crisis strategy. Considered the points of view on the definition of the concept, structure and main types of business processes of the enterprise. Given the comparative characteristics and distinctive features of the ten most universal methods of diagnosing business processes. Analyzed the stages of diagnostic analysis and evaluation of the effectiveness of business process management in enterprises. Investigated the interrelation between crisis and process management and types of crisis process of transformations.

**Keywords:** Business process, diagnostics, process-oriented approach, process crisis transformations.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Вітчизняна практика управління вимагає вироблення обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємств. Для більшості сучасних підприємств характерні зношеність основних фондів, нестача фінансових ресурсів, використання застарілих технологій, низький рівень менеджменту, що значно гальмує їх розвиток. Нині безперервний моніторинг і вдосконалення бізнес-процесів є одним з основних інструментів підвищення ефективності підприємницької діяльності. Це зумовлено передусім посиленням конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників, високою динамічністю розвитку підприємницького

середовища, а також кризовими явищами в економіці. Формування механізму діагностики і вдосконалення бізнес-процесів, що дає змогу в умовах невизначеності адаптувати систему управління до змін у зовнішньому середовищі, забезпечує високу їх ефективність і конкурентоспроможність. Реструктуризація системи управління в рамках процесного підходу дає можливість чітко ідентифікувати проблемні сфери, що ведуть до виникнення кризи, і своєчасно приймати відповідні антикризові заходи. У зв'язку із цим питання діагностики і вдосконалення бізнес-процесів підприємств й підвищення результативності їх діяльності на основі ефективного процесного управління мають особливе значення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція процесного підходу до управління підприємством на основі виокремлення ланцюжка бізнес-процесів, саме визначення бізнес-процесів та їх моделювання знайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Питання реінжинірингу бізнес-процесів розглядаються в роботах М. Хаммера, Д. Чампі, Ф. Гуяра, Дж.М. Келлі, М. Робсона, Ф. Уллах, С. Щеннікова, Ю. Тельнова, Л. Оголева, Е. Чернецова, В. Радіковського та ін. Побудові систем процесного підходу і його впровадження в управління організацією, розробленню методик процесного управління присвячено праці В. Рєпіна, В. Єліферова, А. Козлова, Г. Герасимової, В. Єгорова, О. Буч, В. Лелякова, Й. Беккера, Л. Вілкова, В. Таратухина, М. Куглера, М. Роземанн та ін. Методологічна база з моделювання та діагностики бізнес-процесів знайшла відображення в публікаціях Г. Калянова, Н. Абдікеєва, Т. Данько, С. Ідельменова, А. Кисельова, Є. Гончарова, І. Кремльова та ін. Теоретичні та методологічні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів підприємств як одного з основних інструментів антикризового управління розглядаються в роботах зарубіжних учених, серед яких – Л. Бартон, Б. Річардсон, І. Мітрофф, Дж. Мейерс, Р. Хіт та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій, аналіз наявної теоретичної бази досліджуваної проблеми показує, що методичні та практичні розробки, що стосуються антикризового управління підприємствами на основі діагностики і вдосконалення бізнес-процесів, ще мало вивчені.

Зокрема, не отримали достатнього висвітлення питання застосування такого важливого інструменту антикризового управління, як реструктуризація системи управління організацією на основі процесного підходу та взаємозв'язок антикризового управління з діагностикою і розвитком бізнес-процесів організації. Дана проблема є актуальною для різних галузей виробництва.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз теоретико-методичних засад діагностики бізнес-процесів, наукове обґрунтування і розроблення теоретичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємствами на основі процесної реструктуризації, що сприятиме підвищенню ефективності їх діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термінологія процесного підходу ще до кінця не утвердилася, існує велика кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес». Найбільш обґрунтованим можна вважати таке визначення, в якому міститься не тільки виконання будь-яких функцій, але обов'язкове досягнення цілей і створення цінності для споживачів. Бізнес-процеси підприємства повинні становити єдину систему, спрямовану не лише на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої цінності виробленого товару. Узагальнення теоретичних розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст поняття «бізнес-процес», під яким розуміється сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, що використовують на вході планування ресурсів, зумовлених специфікою галузі, організацію дій за

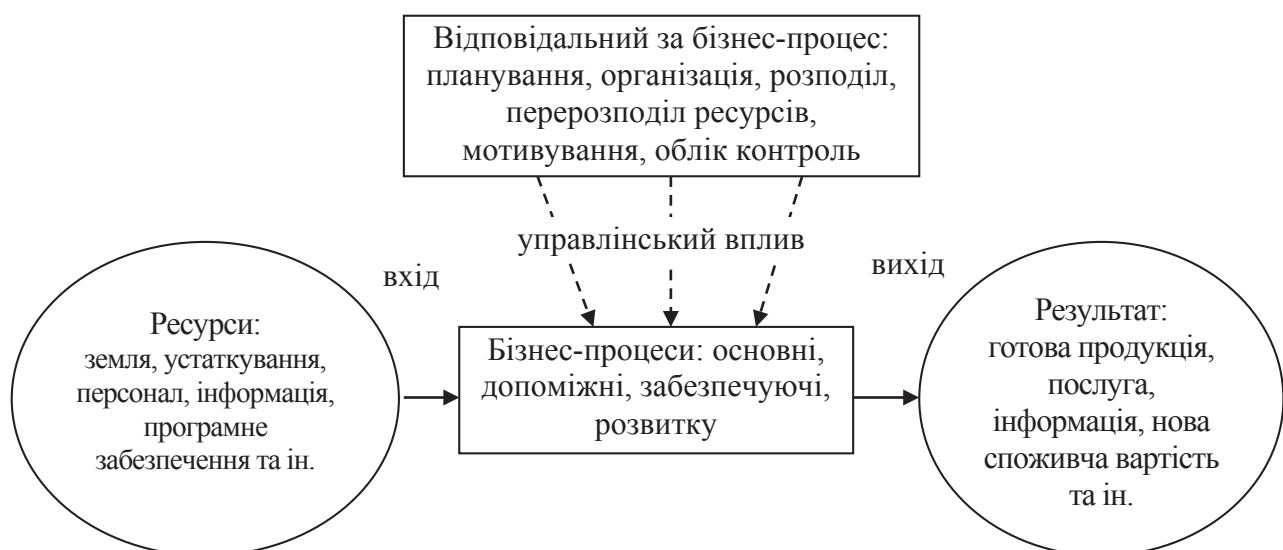


Рис. 1. Структура бізнес-процесу [2]

рішенням завдань, а на виході, застосовуючи принципи контролінгу, створюють продукцію, яка відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства і представляє цінність для споживачів [1].

Установлено, що бізнес-процесу незалежно від його ролі в ланцюжку створення цінностей підприємства притаманні основні елементи [2]. Будь-який бізнес-процес має власника, відповідального за його виконання, а також такі елементи, як вхід, вихід, ресурси і результати (рис. 1).

Отже, бізнес-процес – це сукупність послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, у якій за допомогою управлінського впливу і ресурсів входи процесу перетворюються у виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживачів. Процесний підхід – це управління компанією на основі бізнес-процесів, які описані, регламентовані, знаходяться на постійному контролі і піддаються коригуванню у разі виявлення помилок виконання або відхилень від результатів.

Діяльність будь-якого підприємства можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. При цьому не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Нині існує безліч типів і видів бізнес-процесів. Як правило, основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії [1; 3–5]: основні, допоміжні, забезпечуючі і бізнес-процеси розвитку (табл. 1).

На більшості підприємств спостерігається управління за принципом «так завжди було». Оскільки при цьому відсутній нормальний документообіг, цілі, критерії оцінки, то для того, щоб поміняти щось у процесах, потрібно зрозуміти «як є», щоб зробити «як треба». Основне завдання діагностики – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати. Не варто приступати

Таблиця 1

#### Характеристика основних груп бізнес-процесів підприємства

№ з/п	Групи бізнес-процесів	Характеристика
1	Основні	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації
2	Забезпечуючі	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації
3	Допоміжні	Процеси, які охоплюють увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому
4	Розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Таблиця 2

#### Показники ефективності бізнес-процесів підприємств

№ з/п	Джерело	Показники
1	[3]	Показники процесу; показники продукту процесу; задоволеність клієнтів процесу; вартісні; технічні; часові
2	[4]	Якісні: суб'єктивні оцінки експертів і керівників. Кількісні (співвідношення планових і фактичних; у порівнянні з еталонними): технічні, вартісні, витрати ресурсів і часу
3	[5]	Результативність, ефективність, продуктивність, тривалість, вартість, адаптованість
4	[6]	Результативність, тривалість, вартість, якість, фрагментованість (організаційна складність)
5	[7]	Складність, процесність, контрольованість, ресурсоємність, урегульованість

до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси.

Діагностика бізнес-процесів необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств:

- конфлікти інтересів між відділами і співробітниками;
- зриви термінів поставки товару або надання послуги;
- надмірна завантаженість співробітників;
- обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати;
- обсяги продажів падають за зростання ринку збуту;
- собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану;
- продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо.

Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції.

Отриманий опис показників ефективності, своєю чергою, дає змогу робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів проводиться для визначення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів і сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо.

Аналіз наукової літератури дав змогу зробити висновок про відсутність єдиного підходу до оцінки і системи показників ефективності бізнес-процесів підприємств. Деякі показники для оцінки ефективності бізнес-процесів наведено в табл. 2. На нашу думку, найбільш емною є система показників, запропонована А. Козловим [4]. Автори переважної більшості класифікаційних підходів виокремлюють два напрями формування:

- розподіл показників на якісні та кількісні;
- виокремлення показників, що характеризують бізнес-процес у цілому, та тих, за якими оцінюються окремі складники: продукт, ресурси, клієнт тощо.

Необхідність проведення попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, описувати кожен із них не завжди доцільно, оскільки вартість і ресурсоємність досить великі, проте аналіз не завжди може дати той ефект, який покрити би ці витрати, тому існує необхідність ранжирування за пріоритетністю проведення опису та оптимізації процесів. Запропоновано порівняльну характеристику (табл. 3) та відмінні особливості (табл. 4) десяти найбільш поширених та універсальних методів діагностики бізнес-процесів підприємства [8].

Жоден із розглянутих методів не охоплює усі аспекти функціонування бізнес-процесів повною мірою. Для комплексної діагностики необхідно спочатку використовувати методи, що дають змогу в найкоротший строк і за мінімальних витрат часу та праці провести попереднє обстеження і виявити ті процеси, які потребують оптимізації або реорганізації в першу чергу.

Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації. Наприклад, найкращим рішенням у цьому разі є використання методів ранжирування, матриці розподілу відповідальності і методу ФВА + імітаційне моделювання. Крім того, для формування повної картини стану справ необхідно враховувати думки керівників вищої і середньої ланок, співробітників, а також клієнтів процесу, які можуть указати на недоліки, які не відомі чи не важливі для персоналу.

Під час проведення діагностичного аналізу виділяють кілька основних етапів (рис. 2) [5; 7; 8].

На початку діагностики формалізуються стратегічні цілі та проблеми в діяльності організації, а також розставляються пріоритети: які зі стратегічних цілей мають більшу вагу; які проблеми мають першорядне значення для досягнення стратегічних цілей, які – другорядне; наскільки важливі інші вимоги до роботи компанії тощо.

Наступний етап – опис поточного ланцюжка бізнес-процесів. Отримана інформація візуалізується у вигляді набору діаграм. Створюється загальна схема процесу діяльності організації у цілому, де кожен елемент – це теж самостійний бізнес-процес; він розкривається більш детально на окремій схемі. Елементи отриманих схем також деталізуються до найпростіших операцій. На одержаних діаграмах бізнес-процесів визначають «вхід» і «вихід»

Таблиця 3

## Порівняльна характеристика методів діагностики бізнес-процесів підприємств

№ з/п	Метод	Строк проведення	Витрати труда і часу	Кваліфікація аналітика	Результати
1	Аналізу ієрархій	2-4 місяця	середні	не важлива	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
2	Візуальний якісний аналіз	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації
3	Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
4	Аналіз процесу по відношенню до типових вимог (на основі ISO 9001)	3 тижня – 2,5 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	середня, знання DESTів	«проблеми» процесів
5	SWOT-аналіз	1-4 тижня	мінімальні	не вказана	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації, «проблеми» процесів
6	Виокремлення проблемних областей	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації
7	ФСА+ імітаційне моделювання	1-5 місяців	максимальні	висока	нестача (чи надлишок) документів і процесів, зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), «вузькі місця», «витратні центри», можливість автоматизації
8	Ранжування по КФУ	4 дні – 4 тижня	середні	середня	вибір процесу для реорганізації
9	Матриця розподілу відповідальності	2 тижня – 3 місяця	мінімальні (за умови наявності опису процесів)	висока	зони безвідповідальності (подвійної відповідальності), вибір процесу для реорганізації
10	Ранжування важливості/ проблемності / можливість проведення змін	1-5 тижнів	мінімальні для співробітників, високі для керівництва	висока	«проблеми» процесів, нестача (чи надлишок) процесів, вибір процесу для реорганізації

для кожної операції, ресурси, які використовуються даним процесом, і результати. Таким чином, виявляється взаємозв'язок усіх бізнес-процесів у компанії. Потім консультанти

визначають вимоги до продукту кожного процесу і розробляють систему показників ефективності, проводять вимірювання та аналізують причини, які ведуть до низького рівня

Таблиця 4

**Особливості методів діагностики бізнес-процесів підприємств**

№ з/п	Метод	Особливості
1	Аналізу ієрархій	Порівняння групою експертів бізнес-процесів за критеріями, які заздалегідь узгоджені з керівництвом. Декомпозиція процесів, їх ранжування за важливістю і впливом на стратегічну мету
2	Візуальний якісний аналіз	Аналіз графічних схем, вхідної та вихідної інформації, документації, ресурсів. Розгляд кожної функції процесу, змістовний аналіз
3	Ранжування на основі суб'єктивної оцінки	Використовується для первісної діагностики. У результаті аналізу ефективності, важливості і стану процесів обираються найбільш пріоритетні з них
4	Аналіз процесу щодо типових вимог (на основі ISO 9001)	На підставі ISO 9001 розробляється анкета, проводиться опитування всіх учасників процесів, отримані відповіді обробляються на відповідність результатів для кожного процесу. Анкетування дає можливість зрозуміти, чи регламентовані всі процеси та їх складники, чи використовується цикл постійного поліпшення
5	SWOT-аналіз	Проведення анкетування керівників і фахівців підприємства. За результатами анкетування формується рейтинг відповідей, на основі яких будується таблиця SWOT-аналізу для кожного процесу із зазначенням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей покращення
6	Виокремлення проблемних сфер	Створюється укрупнена схема бізнес-процесів і в результаті спілкування з керівником і співробітниками процесу формуються проблемні сфери в кожному з описуваних процесів. Результатом є коротка характеристика кожного процесу, що дає можливість зробити акцент на виявленні «проблемних зон»
7	ФВА+ імітаційне моделювання	Проводиться загальний аналіз собівартості бізнес-процесів, за допомоги імітаційного моделювання фіксуються часові, ресурсні і трудові параметри. Визначаються й аналізуються основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати, проводиться порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті й управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства. За допомогою імітаційного моделювання відбувається аналіз пропонуваного поліпшення діяльності підприємства
8	Ранжування за КФУ	На підставі місії і стратегічних цілей формується список ключових факторів успіху (КФУ), кожному присвоюється питома вага. Затверджується перелік бізнес-процесів організації. Експертним шляхом виявляються вплив процесу на досягнення КФУ і проблемність процесу, зіставляються відповіді всіх експертів і формується підсумковий ранг процесів
9	Матриця розподілу відповідальності	На підставі списку процесів й організаційної структури за допомогою інтерв'ювання, спостережень та аналізу документації заповнюється таблиця, в якій фіксуються відповідальні і виконавці по кожному процесу. Таким чином, з'являється наочний звіт з інформацією про дублювання відповідальності і зони безвідповідальності
10	Ранжування «важливість – проблемність – можливість» проведення змін	За результатами опитування експертів, анкетування чи інтерв'ювання керівників виявляються ключові проблеми, за якими ранжуються процеси. Вартісний аналіз та оцінка можливостей зміни процесів



Рис. 2. Етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів підприємства

Таблиця 5

**Цілі, принципи і методи вдосконалення управління бізнес-процесами підприємств [1; 2]**

<b>ЦІЛІ</b>	
Мінімізація витрат; скорочення витрат робочого часу, ресурсів, тривалості процесу, витрат праці; оптимізація організаційної структури, скорочення функцій; підвищення якості продукції (послуг) тощо	
<b>ПРИНЦИПИ</b>	
Мінімальна кількість учасників процесу; єдиний контроль над бізнес-процесом, скорочення кількості узгоджень; паралельне виконання управлінських функцій; типізація процесів; спрощення процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання робіт тощо); автономність процесів; усунення розривів у технологічному ланцюжку; створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу тощо	
<b>МЕТОДИ</b>	
1. Безперервне вдосконалення: детальний і системний розгляд наявного процесу для пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо це необхідно, кардинального перепроектування	2. Методика швидкого аналізу рішення: увага концентрується на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів
3. Реінжиніринг BPR: радикальне перепроектування бізнес-процесів для покращення ключових показників результативності (витрати, якість, результативність тощо)	4. Бенчмаркінг: порівняльний аналіз процесів господарювання конкретного підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують такі самі або подібні процеси, проте функціонують краще, для покращення поточної діяльності
5. Грінфілд: аналіз і прийняття рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з «чистого аркуша».	

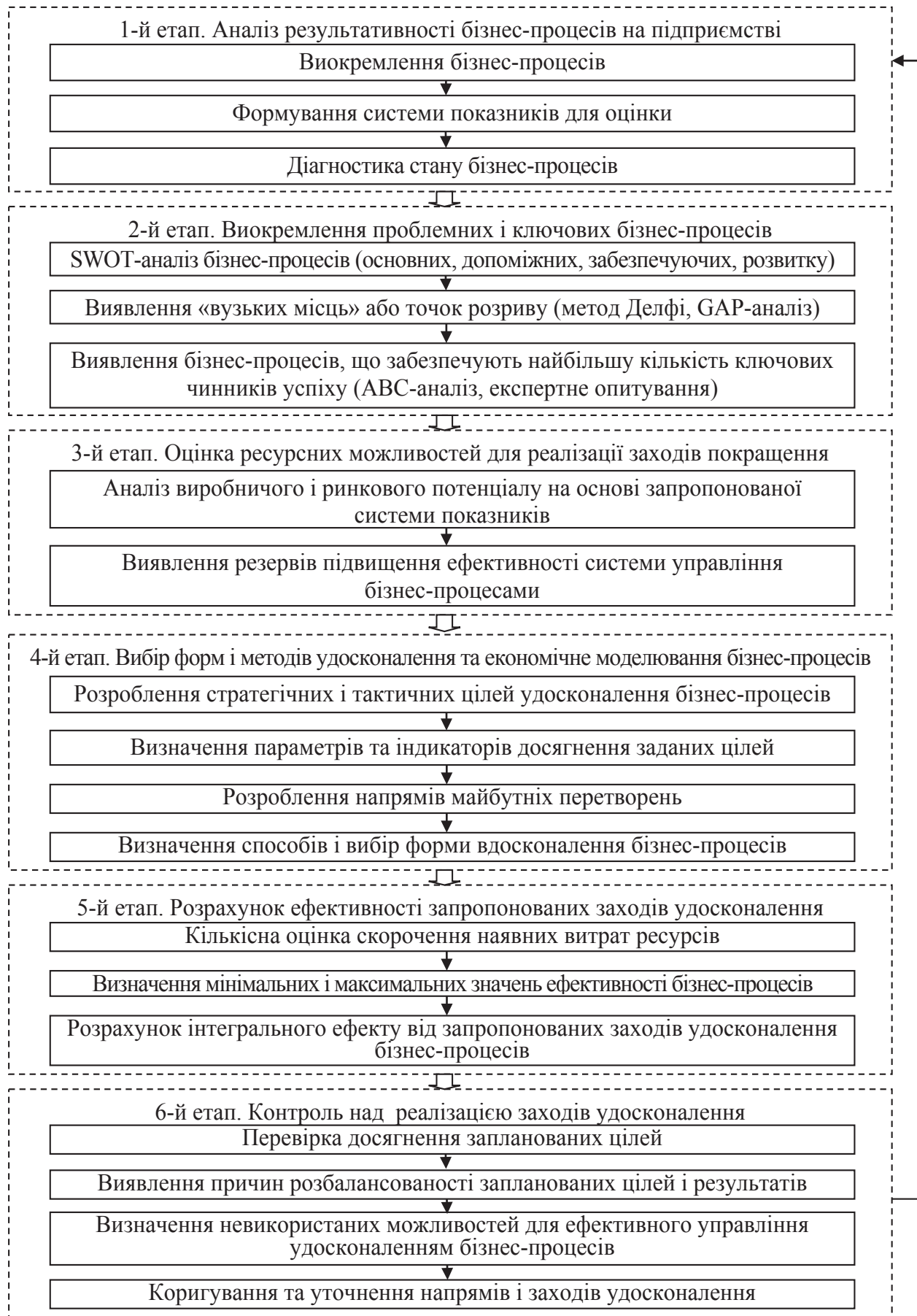


Рис. 3. Послідовність оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємств



таких показників і є потенційним джерелом виникнення кризових ситуацій.

Ефективне управління процесами в організації передбачає їх постійне поліпшення й оптимізацію, тому дуже важливе формування системи вдосконалення бізнес-процесів. На основі дослідження встановлено, що нині наявні декілька інноваційних підходів до управління бізнес-процесами: методика швидкого аналізу рішення, бенчмаркінг, методологія безперервного удосконалення, реінжиніринг, грінфілд, поєднання функціонального і процесного підходів [1; 2; 6] (табл. 5).

Алгоритм проведення оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства включає шість етапів. Перший етап полягає у проведенні системної діагностики бізнес-процесів підприємства, що дає змогу встановити якісні та кількісні характеристики, які визначають ступінь ефективності управління і функціонування. На другому етапі, використовуючи методи якісного аналізу, виокремлюють найбільш проблемні бізнес-процеси і визначають їх «вузькі місця». Результатом проведе-

ної діагностики повинна стати формалізація проблеми і виявлення причин неефективного управління, а також факторів, що зумовлюють появу цих причин.

Третій етап включає проведення якісної й кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів щодо вдосконалення за чотирма напрямками. Оцінка виробничого потенціалу націлена на пошук варіантів проведення модернізації виробничих потужностей або часткового оновлення ресурсної бази. Аналіз трудового потенціалу дає змогу визначити інфраструктуру, що забезпечує в довгостроковій перспективі зростання і розвиток персоналу. Результати проведеної комплексної оцінки бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства є базою для четвертого етапу – моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їх удосконалення (рис. 3).

Основна мета п'ятого етапу – визначення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів за кожним бізнес-процесом і розрахунок інтегрального ефекту. Під



Рис. 4. Взаємозв'язок антикризового і процесного управління [9]

## Види антикризових процесних перетворень [1; 3; 4; 9]

Види перетворень	Антикризові заходи
I. Превентивні заходи попереджувального характеру	Своєчасне виявлення кризових чинників, що викликають необхідність перетворень
	Уповільнення процесу руйнування наявної структури
	Поєднання різних напрямів профілактики розвитку кризи тощо
II. Першочергові некапіталоємні процесні інновації	Скорочення обсягу ресурсів, залучених для виконання процесу
	Горизонтальне стиснення процесів
	Вертикальне стиснення процесів
	Скорочення кількості управлінських рівнів
	Зменшення тривалості циклу шляхом збільшення частки корисного часу
Усунення зайвих або довгих потоків тощо	
III. Якісні перетворення в діяльності	Перехід від функціональних підрозділів до команд окремих процесів
	Зростання провідної ролі менеджерів
	Перетворення в системі стимулювання персоналу
	Виконання частини процесу самим клієнтом або постачальником
	Антикризові інновації в організації роботи з контрагентами тощо

час розрахунку результативності перетворень бізнес-процесів необхідно враховувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають прогнози розвитку підприємства на перспективу. До внутрішніх факторів належать: кваліфікація керівників, концентрація і спеціалізація виробництва, інноваційна активність, мобільність і оперативність прийняття рішень, система обліку та контролю витрат тощо. До зовнішніх факторів, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами, належать: напрями та обсяги держпідтримки, техніко-технологічне забезпечення, розвиток НТП, система оподаткування та кредитування, доступ до ринків ресурсів, розвиток процесів кооперації та інтеграції тощо.

Заключний етап включає реалізацію і контроль над виконанням заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

Формування ефективної системи управління бізнес-процесами в рамках реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за умови інтеграції системи стратегічного антикризового управління із системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення (рис. 4).

Виявлення критичних параметрів діяльності підприємства через призму процесного

управління вимагає регулярного відстеження показників, безпосередньо прив'язаних до створення вартості. Максимізація вартості може бути досягнута за допомогою проведення ефективної процесної реструктуризації, механізм якої представлений сукупністю інструментів антикризових процесних перетворень (табл. 6).

**Висновки з цього дослідження.** Потрапляння підприємств у кризову фазу об'єктивно змушує менеджмент застосовувати антикризові методи управління, не менш важливим стає пошук інструментів, що дають змогу підвищити стійкість до кризи, бути більш гнучкими й адаптованими до постійно мінливого зовнішнього середовища. У ході дослідження було сконцентровано увагу на одному з таких інструментів, як реструктуризація системи управління в рамках процесного підходу, який реінтегрує окремі операції в єдині бізнес-процеси. Перехід до процесно-орієнтованої моделі підприємства можливий за допомогою проведення процесної реструктуризації, яка характеризується зміною структури процесів і є передумовою для вдосконалення системи управління. Для підвищення результативності та ефективності процесів слід приділити максимум уваги аналізу бізнес-процесів, щоб виявити проблемні місця, скласти план реорганізації процесів для їх удосконалення. Формування ефективної системи діагностики та управління бізнес-процесами в контексті реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесно-орієнтованої моделі антикризового управління, що є подальшим етапом досліджень.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Матющенко С.Е. Основные направления совершенствования бизнес-процессов в сельскохозяйственных организациях / С.Е. Матющенко // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. – 2013. – № 6. – С. 24–27.
2. Матющенко С.Е. Оценка эффективности бизнес-процессов сельскохозяйственной организации / С.Е. Матющенко // Вестник ВГУИТ. – 2013. – № 8. – С. 233–238.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процесс: Регламентация и управление : [учебник] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
4. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов : [учебное пособие] / А.С. Козлов ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Флинта, 2006. – 272 с. 5. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи / В.К. Чаадаев. – М. : Эко-Трендз, 2004. – 176 с.
6. Ковалев С.М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=52>.
7. Чупров К.К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании / К.К. Чупров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.
8. Черненко Я.А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов / Я.А. Черненко // Концепт. – 2016. – Т. 17. – С. 136–140.
9. Соколова Г.Ю. Процессная реструктуризация как инструмент антикризисного управления предприятием / Г.Ю. Соколова // Российское предпринимательство. – 2008. – № 3. – С. 110–114.