

**ОЗДОРОВЛЕННЯ ЗБИТКОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Приділено увагу терміновим першочерговим заходам усунення збитковості підприємств з врахуванням рекомендацій програми МВА. Наведено характеристику основних базових стратегій розвитку підприємства: зростання, стабілізації, скорочення. Розкрито зміст процесу управління безперервністю бізнесу (BCM) з прийнятними фінансовими результатами у довгостроковій перспективі як зарубіжного досвіду управління ризиками і кризами.*

*Ключові слова: збитковість, санація, стратегії розвитку підприємства, управління безперервністю бізнесу.*

L. S. SYTNYK, T. N. BERVENOVA  
Donetsk National University

**RECOVERY OF UNPROFITABLE ENTERPRISES**

*Abstract – The paper focuses on urgent primary measures to eliminate unprofitable enterprises, taking into account the recommendations of MBA program. Basic strategies of enterprise development are characterized, namely strategies of growth, stabilization and reduction. The authors reveal the content of the process of business continuity management (BCM) with reasonable financial results in the long term as foreign experience in risk and crisis management.*

*The aim of the paper is to find out new methods of recovery of unprofitable enterprises and to describe new management technologies for providing positive financial results in the medium and long term. Highlighted are: the conditions for conducting the reorganization (pre-court reorganization and in the stage of bankruptcy case consideration); primary measures on the elimination of unprofitableness by a new head of the company; implementation of measures on reduction of costs for production and sale of products and administration maintenance; reasons for unprofitableness; assessment of researches and developments at enterprises; business optimization. The content of basic strategies of enterprise development is revealed. Among new management technologies the principles and content of business continuity management, method 8D are distinguished to provide team problem solving. Conclusion. The main factors of enterprise's unprofitableness are the possibility of optimal supporting operations during crisis and after it, as well of restoring functionality.*

*Key words: unprofitableness, reorganization, enterprise development strategies, business continuity management.*

**Постановка проблеми.** З моменту відновлення правових норм банкрутства суб'єктів господарювання проблема оздоровлення збиткових підприємств не втрачає своєї актуальності. Особливо у цей час за великої кількості збиткових підприємств (41,3 % у 2010 р. і 38 % у 2012 р.); збиткових дочірніх фірм великих компаній, численності приватних компаній, що розоряються.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням економіко-правових аспектів санації, комплексу заходів щодо оздоровлення і активізації господарської діяльності займаються багато західних і вітчизняних вчених О.Є. Андрєєва, І.О. Бланк, А.Б. Кондрашихін, Н.С. Карвацка, В.І. Орехов, Т.В. Пєпа, Б. Пирсон, А.М. Подерьогін, О.О. Терещенко, Н. Томас, Н.М. Тюрїна, А.В. Череп, В.О. Федорова. Але використанню сучасних технологій управління процесом виходу підприємства з кризи платоспроможності і забезпечення стабільної роботи у довгостроковій перспективі приділяється недостатньо уваги.

**Мета статті** – виявити методи оздоровлення збиткових підприємств і навести нові управлінські технології забезпечення додатних фінансових результатів у середньо- і довгостроковому періодах.

**Виклад основного матеріалу.** У системі стабілізаційних заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового стану, важлива роль відводиться санації, тобто системі заходів щодо відновлення платоспроможності боржника з метою запобігання його банкрутству та ліквідації.

Санація підприємства проводиться у таких випадках:

1) до порушення кредитором провадження у справі про банкрутство шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів (ст. 5 Закону України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від 22.12.2011 р. № 4212-VI);

2) під час провадження у справі про банкрутство за вмотивованим клопотанням комітету кредиторів, або якщо підприємство звернулося в господарський суд із заявою про банкрутство і одночасно пропонує умови своєї санації шляхом реструктуризації боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника (ст. 28 закону);

3) під час провадження у справі про банкрутство, якщо рішення про санацію приймає господарський суд за пропозиціями від бажаних задовольнити вимоги кредиторів до боржника і погасити його зобов'язання перед бюджетом за умови згоди зборів кредиторів зі строками виконання їх вимог і на поступку боргу.

У першому випадку санація має попереджувальний характер, узгоджується з цілями та інтересами підприємства, підпорядкована задачам антикризового управління і сполучається із заходами внутрішньої фінансової стабілізації.

Мета санації вважається досягнутою, якщо підприємство вийшло з фінансової кризи і нормалізувало свою роботу.

Якщо підприємство виходить з кризи самотужки без залучення зовнішніх спонсорів, то першим кроком для вирішення цієї проблеми є призначення нового керівника збиткового підприємства (антикризового керуючого) з правом приймати усі необхідні заходи з усунення збитків у короткі терміни.

Для подолання кризи грошових надходжень мають відбутися такі заходи з боку антикризового керуючого: зустріч з банком і домовленість з кредиторами; переговори з великими торговельними кредиторами про перенесення прострочених платежів, наскільки це можливо, із запевненням їх у тому, що невідкладно будуть прийняті ефективні заходи щодо виправлення ситуації; концентрація зусиль на поверненні простроченої дебіторської заборгованості; проведення політики вибіркової оплати кредиторам хоча б частини заборгованості, щоб забезпечити безперервність найважливіших поставок і послуг та уникнути вкрай небажаних судових позовів. Разом з тим доцільно реалізувати скорочення витрат через припинення дії трудових угод з усіма тимчасовими працівниками надалі до особливого повідомлення; приватне схвалення всіх закордонних відряджень; призупинення другорядних витрат до особливого повідомлення; перенос на певний час всіх другорядних капітальних витрат; прийом на роботу, включаючи заміну вибулих співробітників, лише з дозволу генерального директора; відмова від будь-яких марнотратних заходів неслужбового характеру і зовнішніх надмірностей.

Робота з оздоровлення збиткових підприємств передбачає виявлення причин збитковості. Найчастіше головними причинами можуть бути: накладні витрати є надмірно високими по відношенню до обсягу продажів; собівартість продукції або послуг занадто висока в порівнянні з ринковою ціною; надлишок виробничих потужностей у даної підгалузі; діяльність маркетингових і збутових служб є неефективною і занадто дорогою; характеристики товару і його споживча вартість втратили конкурентоспроможність; низькі якість і надійність виробів підірвали збут; необхідність використання дорогих субпідрядників для компенсації внутрішніх недоліків компанії.

Для підтвердження причин збитковості виконують терміновий фінансовий аналіз з оцінкою норми граничного прибутку за кожним видом товару (послуг); рентабельності по основних клієнтах; точки беззбитковості виробництва за існуючим рівнем накладних витрат; максимально допустимий рівень постійних накладних витрат, при якому можлива беззбиткова робота при поточному обсягу продажів та цінах. Головним пріоритетом у роботі нового керівника компанії має бути детальне виявлення стану фінансово-господарської діяльності, а не термінове вирішення поточних проблем.

Аналіз реклаमाцій від споживачів дозволяє встановити проблеми з незадовільними технічними характеристиками продукції, неконкурентними цінами, низькою якістю і надійністю, тривалими термінами поставок, неефективністю збутової діяльності. Оцінка вкладу маркетингової діяльності у роботу компанії дозволить критично переглянути рівень витрат служб забезпечення збуту.

Аналіз виробництва і доставляння продукції покупцям передбачає пошук відповідей на питання: які можливості застосування функціонально-вартісного аналізу до визначення характеристик товарів або послуг; наскільки швидко виконуються замовлення і яка надійність зобов'язань з постачання; які втрати бізнесу внаслідок прострочення або некомплектності поставок; якими є вузькі місця і як їх подолати; що необхідно зробити для поліпшення якості та надійності товарів або послуг; що можна зробити для істотного скорочення витрат; які варіанти вибору між власним виробництвом і покупкою на стороні слід оцінити; які додаткові витрати забезпечили б швидке отримання хороших фінансових результатів.

Фінансовий стан компанії залежить і від витрат адміністрації, від мінімально можливої численності її персоналу. Для оцінки наукових досліджень і розробок на практиці звертають увагу на виявлення проблем:

- високого рівня витрат на дослідження та розробки в порівнянні з провідними конкурентами;
- розподіл витрат на дослідження і розробки на фундаментальні дослідження, розробку нової продукції, подальшу модифікацію існуючої і вже застарілої продукції;
- який коефіцієнт поточних продажів складають нові види продукції або послуг, засвоєних протягом останніх п'яти років;
- який відсоток продажів нової продукції і послуг забезпечується: власними дослідженнями і розробками, ліцензійними і дистрибуторськими угодами, кооперацією у формі спільних підприємств;
- як здійснюється комерційна та фінансова оцінка дослідницьких проектів до початку робіт з ними;
- чи забезпечена ефективна взаємодія між фахівцями, які займаються дослідженнями, розробками, маркетингом і виробництвом;
- чи ефективні методи управління проектами та контролю витрат;
- які проекти виявилися дорогими помилками і які висновки були зроблені;
- які нові проекти слід затвердити або оцінити, щоб задовольнити потреби ринку.

Беззбитковий рівень виробництва може бути досягнутим за певних масштабів його оптимізації, скорочення штатів, накладних витрат. Скорочення номенклатури продукції обґрунтовується зниженням граничного або валового прибутку кожної з неї. Ліквідації збитків ще недостатньо для фінансового оздоровлення. Метою має бути максимально швидке досягнення прийнятної рівня рентабельності задіяних операційних активів. У період оздоровлення до бюджету підприємства мають включати проекти, які швидко нарощують прибуток і оптимізують рух грошових коштів. Короткострокові заходи щодо зростання прибутку можуть усунути збитки, але для досягнення стабільних додатних фінансових результатів необхідно впроваджувати нові управлінські технології.

Виникнення кризових ситуацій не повинно паралізувати діяльність підприємства (компанії) у цілому і окремих бізнес-одиниць. Для цього доцільно впроваджувати технологію Non-stop управління або Управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management – BСM), рис. 1.

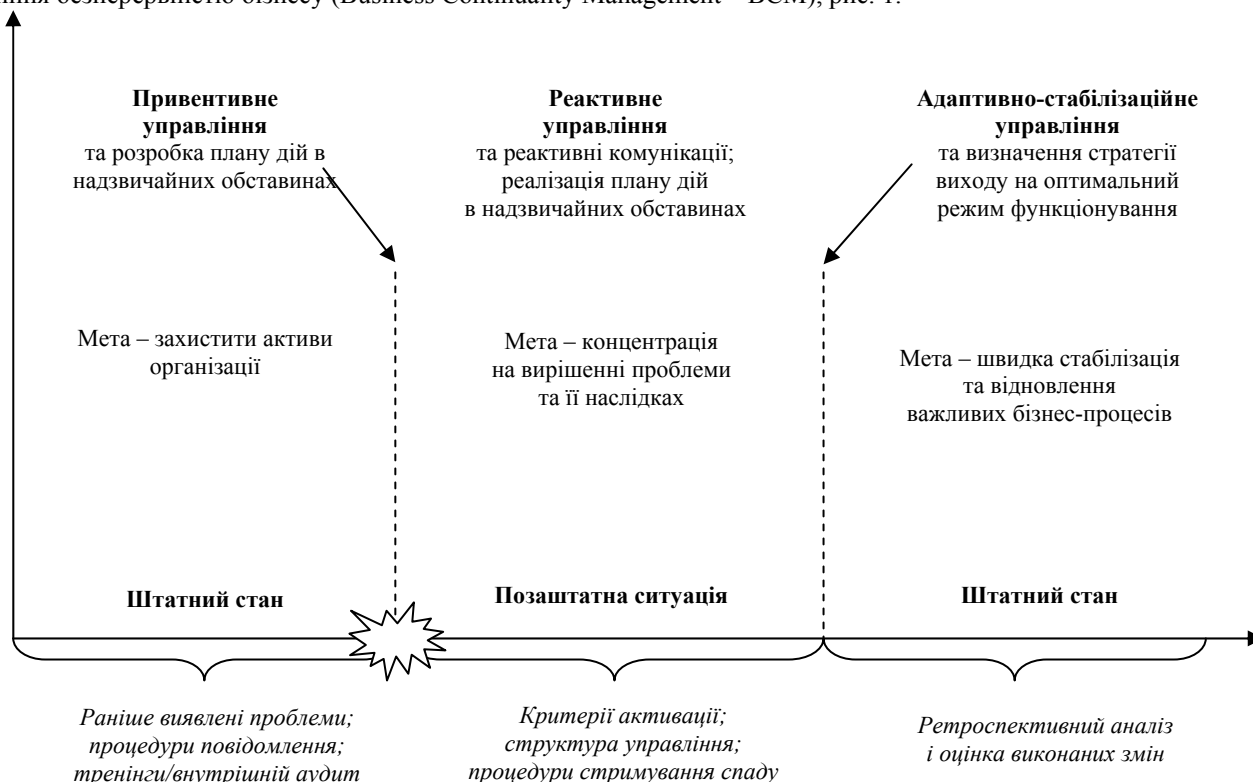


Рис. 1. Процес управління безперервністю бізнесу

У системі базових стратегій розвитку підприємства виділяють три основних типа: зростання, стабілізації і скорочення (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця стратегічних альтернатив**

| Базова стратегія                       | Критерій   | Стратегічна альтернатива  |
|--|--|---|
| 1. Зростання (наступальна)             | 1. Обсяги продажу.<br>2. Доход.<br>3. Частка на ринку.<br>4. Швидкість зростання           | 1. Інтенсифікація ринку: проникнення на ринок, його розвиток, географічна експансія.<br>2. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна.<br>3. Міжфірмове співробітництво та кооперація.<br>4. Зовнішньоекономічна діяльність |
| 2. Стабілізація (наступально-оборонна) | 1. Доход з продажу.<br>2. Доход з активів.<br>3. Доход з акцій.<br>4. Швидкість пожевлення | 1. Економія: ревізія витрат, консолідація, пожевлення.<br>2. Зрушення: поліпшення доходу, відновлення доходу, фінансова зрілість.<br>3. Стабілізація: селективність, балансування на ринках                                 |
| 3. Скорочення                          | Критична агестація (оцінка): продукту та ринку; фінансового стану; управління              | 1. Перебудова системи управління: структура – система – персонал.<br>2. Фінансова перебудова.<br>3. Перебудова маркетингу: вилучення товару, економія, ретельно підготовлена експансія на селективні ринки                  |

Розроблено наступні стратегії зростання: стратегія зворотної інтеграції, спрямована на зростання за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками сировини і комплектуючих виробів: переробні галузі інтегруються в сировинні (стратегія вертикальної інтеграції); стратегія прямої (“що йде вперед”) інтеграції, що припускає одержання у володіння або контроль підприємства системи розподілу і збуту: сировинні галузі інтегруються в переробні галузі і розподіл продукції (стратегія вертикальної інтеграції); стратегія горизонтальної інтеграції являє собою об’єднання або придбання підприємств конкурентів, що випускають аналогічну продукцію, об’єднання зусиль різних організацій для реалізації певних спільних цілей.

Стратегії стабілізації припускають зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу. Конкретними виразами даних стратегій можуть бути: стратегія посилення позиції на ринку на основі лідерства в зниженні витрат, тобто формування більш низької ціни в порівнянні з конкурентами; диференціація продукції, яка полягає у створенні унікальних з погляду покупця властивостей продукту за рахунок сервісного обслуговування, поліпшеного дизайну чи удосконалених характеристик самого товару; фокусування на певному сегменті ринку, що означає концентрацію діяльності підприємства на одному із сегментів ринку (регіоні) або на особливій групі споживачів (за віком, за рівнем доходу, стосовно соціальної групи). Стратегії скорочення використовуються в силу сформованих внутрішніх чи зовнішніх причин, внаслідок яких організація опинилася в критичній ситуації.

Виділяють наступні стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу: 1) “збору врожаю”, яка спрямована на отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі; 2) “розвороту”, що передбачає відмову від неефективних продуктів; 3) “відділення”, що передбачає закриття або продаж нерентабельних виробництв; 4) “ліквідації”, що представляє собою закриття організації в цілому.

Крім зазначених стратегій в літературі [1] розглядаються ще два типи стратегій. Стратегія глобального розширення використовується фірмами, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність і представлені на міжнародному ринку. Підвищена конкурентоспроможність – інша поширена стратегія, спрямована на підтримку сильних сторін компанії та усунення слабких. Результати використання даної стратегії: скорочення робочої сили зростання продуктивності, досягнення більшого розміру за умови зниження витрат, програми постійного вдосконалення операцій, створення віртуальної організації. Це дозволяє компаніям, їх постачальникам і покупцям безпосередньо взаємодіяти один з одним, скорочуючи витрати. Стратегія “підвищеної конкурентоспроможності” може реалізовуватися двома істотно відмінними варіантами, через стратегію, орієнтовану на процес, і стратегію, орієнтовану на результат. Завдання обох цих стратегій – підвищення конкурентоспроможності організації. Невід’ємною частиною процесно-орієнтованих стратегій є великі попередні капіталовкладення, які не завжди приносять бажані результати. Програми ж, орієнтовані на результат, завжди припускають наявність конкретних цілей і такий вибір ресурсів, інструментів та оперативних планів, щоб вони служили досягненню цих цілей.

Стратегії стабілізації припускають зосередження і підтримку існуючих напрямків бізнесу. Конкретними виразами даних стратегій можуть бути: стратегія посилення позиції на ринку на основі лідерства в зниженні витрат, тобто формування більш низької ціни в порівнянні з конкурентами; диференціація продукції, яка полягає у створенні унікальних з погляду покупця властивостей продукту за рахунок сервісного обслуговування, поліпшеного дизайну чи удосконалених характеристик самого товару; фокусування на певному сегменті ринку, що означає концентрацію діяльності підприємства на одному із сегментів ринку (регіоні) або на особливій групі споживачів (за віком, за рівнем доходу, стосовно соціальної групи). Стратегії скорочення використовуються в силу сформованих внутрішніх чи зовнішніх причин, внаслідок яких організація опинилася в критичній ситуації.

Виділяють наступні стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу: 1) “збору врожаю”, яка спрямована на отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі; 2) “розвороту”, що передбачає відмову від неефективних продуктів; 3) “відділення”, що передбачає закриття або продаж нерентабельних виробництв; 4) “ліквідації”, що представляє собою закриття організації в цілому.

Крім зазначених стратегій в літературі [1] розглядаються ще два типи стратегій. Стратегія глобального розширення використовується фірмами, які ведуть зовнішньоекономічну діяльність і представлені на міжнародному ринку. Підвищена конкурентоспроможність – інша поширена стратегія, спрямована на підтримку сильних сторін компанії та усунення слабких. Результати використання даної стратегії: скорочення робочої сили зростання продуктивності, досягнення більшого розміру за умови зниження витрат, програми постійного вдосконалення операцій, створення віртуальної організації. Це дозволяє компаніям, їх постачальникам і покупцям безпосередньо взаємодіяти один з одним, скорочуючи витрати. Стратегія “підвищеної конкурентоспроможності” може реалізовуватися двома істотно відмінними варіантами, через стратегію, орієнтовану на процес, і стратегію, орієнтовану на результат. Завдання обох цих стратегій – підвищення конкурентоспроможності організації. Невід’ємною частиною процесно-орієнтованих стратегій є великі попередні капіталовкладення, які не завжди приносять бажані результати. Програми ж, орієнтовані на результат, завжди припускають наявність конкретних цілей і такий вибір ресурсів, інструментів та оперативних планів, щоб вони служили досягненню цих цілей.

Нові терміни управлінської діяльності – “аналіз впливу на бізнес” (Business Impact Analysis – BIA), “планування безперервності бізнесу” (Business Continuity Planning – BCP) і “планування відновлення” (Disaster Recovery Planning – DRP) – з’явилися відносно недавно. Забезпечення безперервності бізнесу є одним із пріоритетних напрямків стратегічного і оперативного управління. Своєчасність забезпечення безперервності бізнесу обумовлена можливістю збереження і підвищення стійкості функціонування корпоративної інформаційної системи і компанії в цілому в умовах несприятливого впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Перед кожною бізнес-організацією періодично виникають питання: Яка ймовірність виникнення кризи? Які будуть негативні наслідки? Як мінімізувати наслідки збоїв функціонування? Як продовжувати бізнес під час і після кризи? Які пріоритети і тимчасові рамки відновлення діяльності підрозділу або компанії в цілому?

Що і коли необхідно зробити, як перерозподілити повноваження у разі нештатної ситуації? Відповіді на них формуються за допомогою управління вирішенням проблеми, наприклад, використовуючи “метод 8D для командного вирішення проблем”, алгоритм якого наступний:

D0 – підготовка до процесу 8D;

D1 – створення команди;

D2 – опис проблеми;

D3 – розробка тимчасових заходів з ізоляції проблеми від зовнішніх (внутрішніх) споживачів до моменту впровадження коригувальних дій;

D4 – визначення та верифікація основних причин і точки виходу (точка виходу – це те місце в процесі, де треба виявити і обмежити вплив основної причини);

D5 – вибір і посвідчення в достовірності (верифікація) постійних коригувальних дій для основної причини і точки виходу;

D6 – впровадження та зміцнення постійних коригувальних дій;

D7 – запобігання повторної появи проблеми;

D8 – визнання вкладу команди і окремих людей.

Переваги методу “8D” полягають у тому, що це результативний підхід до вирішення проблем, за допомогою якого усуваються не тільки проблеми, а й причини їх появи. Крім того, методика “8D” розвиває здібності командної роботи фахівців. Однак зустрічаються і помилки при впровадженні даного методу. Помилки при використанні методики, надмірна формалізація, “подвійні стандарти”, робота не групою, а окремо призначеним фахівцем негативно відібуваються на результатах. Метод “8D” малоефективний у випадках: а) неможливості опису проблеми та визначення її суті; б) не виявлення причинно-наслідкових зв'язків проблеми; в) відсутність ресурсів для вирішення проблеми; г) відносної простоти проблеми, яка може бути вирішена одним фахівцем.

“Управління безперервністю бізнесу”, будучи одним із зарубіжних підходів управління ризиками і кризами, дозволяє формувати відповіді на спірні питання. Ця технологія допомагає не стільки попередити, скільки локалізувати і мінімізувати наслідки кризи, особливо кризи управління. Діяльність великої організації, яка є соціально та економічно значущою для регіону, підпадає під широкий спектр ризиків: політичний, кримінальний, природно-екологічний, фінансовий та ін. Крім того, специфічним ризиком є невіддатність адміністративної особи керувати, що виявляється у випадках, коли керівник позбавляється можливості приймати об'єктивні і зважені рішення.

Основними принципами управління безперервністю бізнесу є: 1) ефективність використання ресурсів; 2) надійність підтримки бізнес-процесів; 3) гнучкість; 4) оперативність; 5) масштабність.

Робота в рамках управління безперервністю бізнесу ділиться на кілька етапів. На початковому етапі проводиться: 1) розпізнавання ризиків компанії та моделювання загрози бізнесу; 2) економічний аналіз впливу цих ризиків на бізнес-компанію; 3) превентивні заходи, що забезпечують мінімізацію ризиків доступними засобами.

Основне завдання non-stop-підходу полягає у збереженні керованості організацією за рахунок доступу до всіх важелів управління, інформаційних каналах, і персоналу. Друга – максимальна підтримка саморегулювання об'єкта без залучення зовнішніх організацій та осіб. На особливий випадок в організації повинен бути розроблений план з обмеженим колом доступу, що передбачає перерозподіл повноважень між відповідальними особами з прийняття рішень, координування, регулювання і контролю. Це дозволить змінити в керівництві не відбитися на діяльності організації і цілісності її активів. Далі відбувається формування “групи кризового управління” (“групи швидкого реагування”), в яку зазвичай включають п'ять–сім менеджерів вищого рівня, що розробляють детальний план – програму з локалізації та зниження всіх ризиків. До підготовки плану можуть залучатися спеціалізовані фірми, консультанти та експерти. Підготовлений план періодично необхідно коригувати, а також проводити додаткові тренінги з його практичного відпрацювання в ході модельованої нештатної ситуації для всіх членів групи швидкого реагування.

Завершальний етап – реакція. При виникненні кризової ситуації завдання групи полягає в тому, щоб визначити, який із планів доцільно практично застосувати.

Підготовлений докладний план формує відповіді на більшість актуальних питань: що і яким чином необхідно зробити для збереження активів та ключових операційних елементів бізнесу; хто і як повинен працювати з персоналом компанії за його мобілізації; хто буде здійснювати взаємодію з партнерами, акціонерами, ЗМІ; яким чином будуть перерозподілені функції управління [4, с. 163–166].

Всі співробітники організації повинні бути інформовані про те, що і чому відбувається. Особливість ефективного управління безперервністю бізнесу: при будь-якій вражаючій дії непередбачених обставин контроль над ситуацією має бути оперативно встановлений. Потім в межах трьох днів здійснюється відновлення комунікацій та інформування співробітників про наслідки, що виникли. Після чого в компанії починається ретельна робота по виходу на докризовий рівень бізнесу, і завдання керівництва – трансформувати нештатну ситуацію в штатну. Залежно від масштабів поширення кризової ситуації для повного відновлення бізнес-процесів може знадобитися кілька місяців.

Таким чином, управління безперервністю бізнесу – це процеси, методи і техніка, спрямовані на забезпечення безперервного функціонування критичних бізнес-функцій [2]. У свою чергу, планування без-

перервності бізнесу – комплексна діяльність, орієнтована на зниження ризиків переривання бізнесу, скорочення негативних наслідків збоїв, відновлення бізнесу до прийнятного рівня в певній послідовності і встановлені терміни.

Питання забезпечення безперервності бізнесу є одними з ключових в області інформаційної безпеки, що відображено Британським стандартом з управління безперервністю бізнесу BS 25999-1:2006, а також у розд. 11 міжнародного стандарту ISO 17799-2005 з управління інформаційною безпекою (Code of practice for information security management).

11.1. Аспекти управління безперервністю бізнесу.

11.1.1. Процес управління безперервністю бізнесу.

11.1.2. Безперервність бізнесу та аналіз впливу.

11.1.3. Розробка та впровадження планів безперервності.

11.1.4. Компоненти планування безперервності бізнесу.

11.1.5. Тестування, підтримка і переоцінка планів безперервності бізнесу.

11.1.5.1. Тестування планів.

11.1.5.2. Підтримка та переоцінка планів.

Процес управління безперервністю бізнесу містить наступні ключові елементи:

1) розуміння ризиків, з якими стикається організація, з точки зору ймовірності виникнення та наслідків, включаючи ідентифікацію та визначення пріоритетів критичних бізнес-процесів (фінансових, логістичних, виробничих, збутових, інформаційних);

2) визначення можливих наслідків порушення бізнес-процесів в разі незначних або істотних інцидентів потенційно загрозливих життєдіяльності організації, а також вибору засобів і способів обробки інформації, які б відповідали цілям бізнесу;

3) організація оптимального страхування результатів обробки інформації, яке має бути частиною процесу забезпечення безперервності бізнесу;

4) формування та документування стратегії безперервності бізнесу згідно з узгодженою стратегією;

5) забезпечення обмеженого включення в процеси і структуру організації планів управління безперервністю бізнесу. Відповідальність за координацію процесу управління слід покласти на орган, що володіє відповідними повноваженнями в організації, наприклад на керуючу раду з інформаційної безпеки.

Розробка та впровадження планів забезпечення безперервності бізнесу – необхідна умова ефективного управління. Слід розробляти плани з підтримки або відновлення бізнес-операцій в передбачені періоди часу після переривання або відмови критичних бізнес-процесів. У компаніях заходами щодо забезпечення безперервності бізнесу є: а) визначення та узгодження всіх обов'язків посадових осіб та процедур на випадок кризових ситуацій; б) впровадження процедур, що забезпечують можливість відновлення бізнес-процесів протягом передбачуваного часу; особливу увагу слід приділяти оцінці залежності бізнесу від зовнішніх чинників та існуючих контрактів; в) документування погоджених процедур і процесів; г) відповідне навчання співробітників діям при виникненні кризових ситуацій; д) тестування та обґрунтування планів забезпечення безперервності бізнесу.

**Висновок.** Таким чином, забезпечення безперебійної роботи – проблема, яка потребує вирішення в кожній організації, а управління безперервністю бізнесу в умовах високої конкуренції – ключовий елемент системи управління організацією, незалежно від профілю її діяльності, типу і масштабу. Здатність організації оптимально підтримувати операції в умовах кризи і по її завершенні, своєчасно відновлювати працездатність може стати основним фактором у вирішенні завдання беззбиткового продовження існування бізнесу організації.

## Література

1. Кравченко К. А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний: методология и опыт проектирования систем управления / К. А. Кравченко, В. П. Мешалкин. – М. : Академический проект; Альма Матер, 2006. – 528 с.
2. Орехов В. И. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. И. Орехов, К. В. Балдин, Н. П. Гапоненко. – М. : Инфра-М, 2008. – 544 с.
3. Пепа Т. В. Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посібник / Т. В. Пепа, В. О. Федорова, А. Б. Кондрашихін, О. В. Андреева. – К. : ЦУЛ, 2008. – 440 с.
4. Петренко С. А. Управление непрерывностью бизнеса. Ваш бизнес будет продолжаться / С. А. Петренко, А. В. Беляев. – М. : ДМК Пресс; Компания АйТИ, 2011. – 400 с.
5. Пирсон Б. MBA в кармане. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления / Б. Пирсон, Н. Томас ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – С. 278–285.
6. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2000. – 412 с.
7. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник / А. В. Череп. – К. : Кондор, 2006. – 380 с.

**References**

1. Kravchenko K. A. Organizacionnoe proektirovanie i upravlenie razvitiem krupnykh kompanij: metodologiya i opyt proektirovaniya system upravleniya / K. A. Kravchenko, V. P. Meshalkin. – M. : Akademicheskij proekt; Alma Mater, 2006. – 528 c.
2. Orekhov V. I. Antikrizisnoe upravlenie : ucheb. posobie / V. I. Orekhov, K. V. Baldin, N. P. Gaponenko. – M. : Infra-M, 2008. – 544 c. (Vysshee obrazovanie).
3. Pepa T. V. Upravlinia finansovoiu canatsieiu pidpnyemstv : navch. posibnyk / T. V. Pepa, B. O. Fedorova, A. B. Kondrashykhin, O. V. Andreeva. – K. : TSUL, 2008. – 440 c.
4. Petrenko S. A. Upravlenie nepreryvnost'yu biznesa. Vash biznes budet prodolzhat'sya / S. A. Petrenko, A. V. Belyaev. – M. : DMK Press; Kompania IT, 2011. – 400 c.
5. Pirson B. MBA v karmane: prakticheskoe rukovodstvo po razvitiyu kluchevykh navykov upravleniya / B. Pirson, N. Tomas ; per. s angl. – M. : Alpina Publisher, 2013. – 334 c.
6. Tereschenko O. O. Finansova sanaciia ta bankrutstvo pidpnyemstv : navch. posibnyk / O. O. Tereschenko. – K. : KNEU, 2000. – 412 c.
7. Cherep A. V. Finansova sanatsiia ta bankrutstvo subiektiv gospodaryuvannia : pidruchnyk / A. V. Cherep. – K. : Kondor, 2006. – 380 c.

Надіслана/Written: 20.05.2014 р.  
Надійшла/Received: 24.05.2014 р.  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов