

УДК 658.5
JEL Classification: G3; M11
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-420-426>

ОСНОВНІ ЗМІНИ ТЕОРІЇ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ ЧИННИКИ*

© 2024 БРАГІНА О. С.

УДК 658.5
JEL Classification: G3; M11

Брагіна О. С. Основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління та їх чинники

Метою статті є визначення сутності процесно-орієнтованого підходу та його основоположників, виявлення чинників та обґрунтування основних етапів еволюції процесно-орієнтованого підходу до управління. У статті було зазначено основоположників процесного підходу до управління та виявлено передумови його виникнення. Вагоме значення у статті посідає дослідження чинників еволюції процесно-орієнтованого управління, основними з яких є потреба в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності, розвиток інформаційних технологій, клієнтоорієнтованість, глобалізація та інтеграція ринків, зростання вимог до якості та стандартів, організаційна гнучкість та адаптивність. Основне місце в статті посідає розроблена схема еволюції та основних змін теорії процесно-орієнтованого управління. Було сформовано сім етапів процесного підходу, серед яких варто виділити такі як класичний управлінський підхід, поява теорії управління процесами, японська модель управління та методи якості, реінжиніринг бізнес-процесів, розвиток інформаційних технологій та автоматизація процесів, цифрова трансформація та гнучкі методології, Індустрія 4.0 та процесно-орієнтоване управління в майбутньому. Відповідно до передумов виникнення та розвитку процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством було визначено основні переваги його впровадження. Так, основними з них є: оптимізація та удосконалення організаційної структури підприємства, затвердження соціальної відповідальності та зміна підходів до мотивації персоналу, мінімізація та оптимізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій, мінімізація функцій, що контролюються. Методологічною та інформаційною основою дослідження основних змін теорії процесно-орієнтованого управління та їх чинників є спеціальна та методична література зарубіжних і вітчизняних авторів, періодична та довідкова література.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, процесний підхід, підприємство, управління, еволюція, зміни, чинники.

Рис.: 1. **Бібл.:** 8.

Брагіна Ольга Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Національний університет «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: braginaos@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2050-552X>

Researcher ID: I-8315-2018

UDC 658.5
JEL Classification: G3; M11

Brahina O. S. The Main Changes in the Theory of Process-Oriented Management and Their Factors

The article is aimed at determining the essence of the process-oriented approach and its founders, identifying the factors and substantiating the main stages of the evolution of the process-oriented approach to management. The article identifies the founders of the process approach to management and reveals the prerequisites for its emergence. Of great importance in the article is the study of the factors of evolution of process-oriented management, among which the major factors are the need to increase efficiency and competitiveness, the development of information technologies, customer focus, globalization and integration of markets, the growth of requirements for quality and standards, organizational flexibility and adaptability. The main place in the article is occupied by the developed scheme of evolution and main changes in the theory of process-oriented management. Seven stages of the process approach are formed, among which it is worth highlighting such as the classical management approach, the emergence of the theory of process management, the Japanese management model and quality methods, business process reengineering, the development of information technology and process automation, digital transformation and agile methodologies, Industry 4.0 and process-oriented management in the future. In accordance with the prerequisites for the emergence and development of a process-oriented approach to enterprise management, the main advantages of its implementation are determined. The main advantages are the following: optimization and improvement of the organizational structure of the enterprise, approval of social responsibility and change of approaches to personnel motivation, minimization and optimization of resources and time spent on operations, minimization of controlled functions. The methodological and informational basis for the study of the main changes in the theory of process-oriented management and their factors is special and methodological literature of both foreign and domestic authors, periodicals and reference issues.

Keywords: process-oriented management, process approach, enterprise, management, evolution, changes, factors.

Fig.: 1. **Bibl.:** 8.

Brahina Olha S. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade, Odesa Polytechnic National University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: braginaos@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2050-552X>

Researcher ID: I-8315-2018

* Виконано в межах держбюджетної теми кафедри підприємництва і торгівлі № 229-174 «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер державної реєстрації № 0122U201109).

Процесний підхід до управління зазнав значних змін з моменту його впровадження. Вивчення його еволюції дозволяє зрозуміти, як змінювалися управлінські практики, адаптуючись до нових викликів і потреб бізнесу. Аналізуючи історію розвитку процесного підходу, можна виявити, які з його інструментів і методик виявилися найбільш ефективними в різних умовах. Це дозволяє краще використовувати ці інструменти в сучасному управлінні.

Еволюція процесного підходу відображає постійну необхідність адаптувати управлінські процеси до нових реалій, таких як цифровізація, глобалізація, автоматизація та вимоги до якості. Дослідження цього процесу допомагає зрозуміти, як організації можуть гнучкіше підходити до змін.

Процесний підхід є основою для впровадження нових технологій та систем, таких як ERP-системи (системи планування ресурсів підприємства), автоматизація бізнес-процесів (BPA) та Штучний Інтелект. Вивчення еволюції процесного підходу дозволяє краще зрозуміти, як ці інновації інтегруються в управлінські процеси.

Питання еволюції та основних змін теорії процесно-орієнтованого управління висвітлені у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних авторів, серед яких значний внесок зробили такі вчені, як Цюмашко Ю. С., Станкевич І. В., Запара Л. А., Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В., Ткачова С. С., Перерва І. М. та ін. Наразі з цієї теми залишається багато дискусійних питань, що мають простір для подальшого обговорення та вивчення.

Мета статті полягає у дослідженні еволюції та основних змін теорії процесно-орієнтованого управління, а також їх чинників. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- ✦ визначити сутність процесно-орієнтованого підходу та його основоположників;
- ✦ виявити чинники еволюції процесно-орієнтованого управління;
- ✦ обґрунтувати основні етапи еволюції процесно-орієнтованого підходу до управління;
- ✦ виявити й обґрунтувати основні переваги впровадження процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством.

Процесно-орієнтований підхід до управління пройшов значний шлях становлення та розвитку. Основоположником процесного підходу до управління вважається Генрі Форд, американський інженер і засновник автомобільної компанії Ford Motor Company. Саме Форд зробив значний внесок у розвиток концепції процесного управління, впровадивши на своїх заводах систему

потокового виробництва та стандартизованих виробничих процесів.

Попри те, що Форд зазвичай асоціюється з виробничими процесами, його ідеї стали фундаментом для подальшого розвитку процесного підходу, який застосовується сьогодні не лише у виробництві, але й в управлінні організаціями загалом.

Появу процесного підходу пов'язують з іменем основоположника школи адміністративного менеджменту А. Файоля. Головною ідеєю школи було створення універсальних принципів управління успіху організації. Цей підхід отримав широке поширення після того, як функціональний підхід повністю втратив свою ефективність, а саме на початку 80-х років ХХ століття [3].

У наукових джерелах зазначається, що процесний підхід в управлінні почав формуватися з 1920 р. у межах адміністративної школи, але свій розвиток отримав у другій половині 50-х років ХХ століття [2, с. 16; 4, с. 69].

Процесний підхід був сформований під впливом функціонального, але, на відміну від останнього, розглядає управління підприємством як безперервну серію взаємозв'язаних функцій. Кожну управлінську функцію необхідно розглядати як процес, оскільки складається із серії взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій [3].

Аналізуючи історію походження процесно-орієнтованого підходу до управління, необхідно виділити американського вченого доктора Вальтера Ендрю Шухарта, що запропонував тейлорівський підхід до контролю й управління якістю продукції, заснований на допусках, замінити методикою, яка спрямована на забезпечення стабільності технологічних процесів і зменшення їхніх варіацій. Ця, по суті, революційна ідея, обґрунтована В. Шухартом в 1924 р., тільки через півстоліття одержала загальне визнання й поширення в промисловому виробництві [6].

Надалі основні положення процесно-орієнтованого підходу до управління були розвинені й представлені в теорії Е. Демінга «Трансформація й безперервне вдосконалювання процесів» (CPI – Continuous Process Improvement). Відповідно до цього підходу основний акцент робиться на підвищенні якості продукції, а не на підвищенні прибутку організації. Це положення сприяє вдосконаленню організаційного управління й підсилює вплив споживача на якість кінцевої продукції. Досвід поступових вдосконалень став передумовою виникнення в 80-х роках концепції Загального управління якістю (TQM – Total Quality Management) [6].

Сучасне розуміння процесної орієнтації бізнесу на цінність вперше було запропоновано М. Портером у 1985 р. при обґрунтуванні теорії конкурентних переваг у вигляді ланцюжка створення цінності як послідовності «стратегічно важливих видів діяльності». Він ідентифікує п'ять первинних (забезпечення поставок сировини і матеріалів, вхідна логістика, виробництво, вихідна логістика, маркетингові заходи і продаж, післяпродажне обслуговування) і чотири вторинних дії (формування інфраструктури, управління людськими ресурсами, розвиток технологій та матеріально-технічне забезпечення), що складають такий ланцюжок на будь-якій фірмі [2, с. 20].

Пізніше такі фахівці, як Майкл Хаммер і Джеймс Чампі, у своїй книзі «Reengineering the Corporation» (1993) поширили ідеї процесного управління в ширшому контексті бізнесу, сприяючи його популяризації у 90-х роках як частину концепції бізнес-реінжинірингу.

Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. та Ткачова С. С. зазначають, що процесний підхід формувався впродовж трьох етапів: доіндустріального, індустріального та постіндустріального. Впродовж кожного етапу підхід удосконалювався, збагачувався новими якостями [3; 4, с. 69].

Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством – це концепція управління, яка фокусується на процесах, що забезпечують досягнення цілей підприємства, а не на окремих функціональних підрозділах. Цей підхід дозволяє інтегрувати різні операційні функції в єдину систему, орієнтовану на ефективне виконання бізнес-процесів.

Цей підхід особливо ефективний для великих підприємств, де взаємодія між різними підрозділами є складною, але може застосовуватися і на малих підприємствах для оптимізації операційної діяльності.

Чинники еволюції процесно-орієнтованого управління (Process-Oriented Management, POM) охоплюють кілька ключових аспектів, які з часом впливали на розвиток цього підходу до управління підприємствами:

1. Зростання складності бізнес-процесів. З розвитком підприємств і технологій бізнес-процеси стають більш складними, багаторівневими і взаємозалежними. Це створює потребу в підвищеній координації та стандартизації процесів для забезпечення їх ефективного виконання.
2. Потреба в підвищенні ефективності та конкурентоспроможності. Сучасні ринки стають все більш конкурентними, тому підприємства прагнуть підвищити продуктивність

і знизити витрати. Процесно-орієнтоване управління дозволяє підприємствам оптимізувати їхні операції, усунути непотрібні кроки та мінімізувати ресурси.

3. Розвиток інформаційних технологій. Важливий поштовх до еволюції процесно-орієнтованого управління надали ІТ-системи. ERP-системи, системи управління бізнес-процесами (BPM-системи), автоматизація процесів через Штучний Інтелект та аналітика сприяли інтеграції та моніторингу процесів на всіх рівнях підприємства.
4. Клієнтоорієнтованість. Переорієнтація бізнесу на потреби клієнтів підштовхнула організації до більш гнучкого управління. Процесно-орієнтований підхід дозволяє краще організувати роботу, орієнтуючись на кінцевий результат, задоволення потреб клієнтів і підвищення якості послуг.
5. Глобалізація та інтеграція ринків. Глобалізація вимагає більш скоординованого управління процесами в міжнародному масштабі. Процесно-орієнтоване управління допомагає стандартизувати бізнес-процеси, забезпечуючи стабільність якості незалежно від регіону.
6. Зростання вимог до якості та стандартів. Підприємства прагнуть відповідати міжнародним стандартам якості (ISO, Six Sigma, Lean) для підтримання своєї конкурентоспроможності. Процесно-орієнтоване управління дозволяє побудувати систему контролю і управління якістю на основі процесів.
7. Організаційна гнучкість та адаптивність. Сучасні підприємства повинні швидко адаптуватися до змін у середовищі. Процесний підхід дозволяє бути гнучкішими, оскільки зміни можна впроваджувати на рівні окремих процесів, не порушуючи всієї системи управління.
8. Вплив управлінських теорій. Ідеї таких підходів, як управління за цілями (MBO), Total Quality Management (TQM) та Lean Management, сприяли формуванню сучасного процесно-орієнтованого управління, оскільки вони роблять акцент на систематизації та оптимізації діяльності через процеси.

Ці чинники сприяли тому, що процесно-орієнтоване управління стало популярною стратегією, що дозволяє підприємствам ефективніше працювати в умовах сучасної динамічної економіки.

В загальному вигляді еволюція процесно-орієнтованого управління (ПОУ) підприємством пройшла кілька ключових етапів, кожен з яких відображає розвиток підходів до управління бізне-

сом та адаптацію до змін ринкових умов і технологічного прогресу. Еволюція та основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління наведено на *рис. 1*.



Рис. 1. Еволюція та основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління

Джерело: складено на основі [1; 2; 4; 6].

Отже, еволюцію та основні зміни теорії процесно-орієнтованого управління можна представити такими етапами.

Перший етап. Класичний управлінський підхід (початок XX століття), що характеризується фокусом на функціях і ієрархії. На ранніх етапах розвитку підприємств акцент робився на функціональному управлінні, де кожен підрозділ мав чітко визначені обов'язки. Організації будувалися за ієрархічною структурою, а управлінські рішення ухвалювалися на основі вертикальної комунікації.

Основними мінусами класичного управлінського доходу є відсутність гнучкості, проблеми з координацією між підрозділами та затримки в ухваленні рішень через багаторівневу структуру.

Другий етап. Поява теорії управління процесами (1950–1960-ті роки). Цей етап характеризується розвитком виробничих систем. У цей період з'явилися перші ідеї оптимізації виробничих процесів, що стали основою для процесно-орієнтованого управління. Концепція «наукового менеджменту» Фредеріка Тейлора і методи раціоналізації вироб-

ничих процесів Генрі Форда започаткували рух до управління на основі процесів.

На цьому етапі фокус спрямований на продуктивність та ефективність. У цей період зростає увага до виробничих процесів, їх стандартизації та пошуку шляхів для підвищення продуктивності.

Третій етап. Японська модель управління та методи якості (1970–1980-ті роки) (Lean і Total Quality Management (TQM)). В Японії розвиваються концепції «бережливого виробництва» (Lean) і «загального управління якістю» (TQM), які акцентують увагу на постійному вдосконаленні процесів та залученні всіх співробітників до контролю якості.

Значною мірою концепція управління бізнес-процесами формується на базі менеджменту якості, хоча окремими її проявами були і японські «гуртки якості», і бригадні форми організації праці, і система управління виробництвом «точно в строк», і матричні структури управління, і гнучкі автоматизовані виробничі системи, і децентралізація управління [6].

На цьому етапі фокус спрямований на зменшення витрат і поліпшення якості. Ці методи дали поштовх для розвитку концепцій процесного підходу, де всі операції всередині організації розглядаються як частина цілісного процесу.

Четвертий етап. Бізнес-процес реінжиніринг (1990-ті роки) (BPR (Business Process Reengineering)). Концепція реінжинірингу бізнес-процесів, запропонована Майклом Хаммером і Джеймсом Чампі, передбачала радикальне переосмислення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень в ефективності, якості та швидкості виконання робіт.

Цей етап фокусується на клієнтоорієнтованості. Цей етап підкреслив важливість задоволення потреб клієнтів через оптимізацію бізнес-процесів, що призвело до значних організаційних змін.

П'ятий етап. Розвиток інформаційних технологій та автоматизація процесів (2000-ті роки) (ERP-системи та BPM (Business Process Management)). Широке впровадження інформаційних технологій, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) системи, дозволило інтегрувати всі бізнес-процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи контроль і автоматизацію основних операцій на підприємстві.

Цей етап характеризується автоматизацією процесів. Так, почали активно розвиватися системи управління бізнес-процесами (BPM), які допомагали не тільки моделювати, а й автоматизувати процеси в реальному часі.

Шостий етап. Цифрова трансформація та гнучкі методології (Agile) (2010-ті роки – дотепер). З розвитком Інтернету, великих даних (Big Data), Штучного Інтелекту (AI) та інших цифрових технологій підприємства почали активно впроваджувати цифрові рішення для управління процесами. Це дозволяє миттєво збирати та аналізувати інформацію про процеси, а також гнучко змінювати їх відповідно до потреб ринку.

На цьому етапі поширюються підходи, які роблять процеси більш гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Agile, Scrum та інші методики дозволяють швидко змінювати пріоритети та оптимізувати процеси відповідно до нових вимог.

Сьомий етап. Індустрія 4.0 та процесно-орієнтоване управління в майбутньому. Впровадження технологій, таких як Інтернет речей (IoT), роботизація та Штучний Інтелект, дозволяє ще більше автоматизувати та інтегрувати процеси на підприємствах.

Важливе значення на цьому етапі має проактивне управління. Завдяки цифровим технологіям процеси можуть не тільки оптимізуватися, але й прогнозуватися та коригуватися в режимі реального часу. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими та ефективними в умовах мінливого ринку.

Еволюція процесно-орієнтованого управління відбувалася через інтеграцію нових технологій і підходів, з фокусом на підвищення ефективності, якості та адаптивності підприємства до змін. Сучасний етап розвитку процесно-орієнтованого управління включає цифрові технології, які ще більше підвищують ефективність і гнучкість бізнес-процесів.

Основними перевагами впровадження процесного підходу є [5; 7; 8]:

- ✦ неперервність управління на стику окремих процесів у рамках єдиної системи;
- ✦ оптимізація та удосконалення організаційної структури підприємства;
- ✦ затвердження соціальної відповідальності та зміна підходів до мотивації персоналу (результат процесу);
- ✦ мінімізація та оптимізація витрат ресурсів та часу на виконання операцій;
- ✦ мінімізація функцій, що контролюються, узгодження за рахунок відповідальності за прийняття рішень менеджера проекту або окремого виконавця;
- ✦ впровадження горизонтальних структур управління з незначною ієрархією, основою яких є бізнес-процеси;
- ✦ підвищення рівня якості кінцевого продукту та задоволення потреб споживача;
- ✦ розглядаючи весь процес створення цінності від початку і до кінця, оптимальність планування ресурсів призведе до скорочення невиправданих витрат і максимально дозволить просліджувати інвестиції, вкладені в проект зі створення цінностей;
- ✦ оптимізація обміну та передачі інформації за рахунок здійснення обміну усередині робочої групи бізнес-процесу, що виключає її спотворення, а також значно скорочує терміни передачі інформації від одного суб'єкта бізнес-процесу до іншого.

Проаналізувавши різні підходи у сфері загального менеджменту й менеджменту якості, можна зробити висновок, що в основу створення й розвитку процесно-орієнтованого управління підприємством були покладені різні концепції, а саме: досвід у сфері побудови систем менеджменту якості й систем постійного вдоско-

налення діяльності підприємства; цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (Do-Check-Act); принципи побудови збалансованої системи показників BSC (Balance ScoreCard), розроблені Нортеном і Капланом і розвинені іншими авторами; принципи управління проектами [6].

На цей час процесно-орієнтований підхід є основною базою сучасних підходів до управління, таких як: МС ISO серії 9000 версії 2000 р. – регламентовані вимоги до систем менеджменту якості; TQM (Total Quality Management) – система загального управління якістю; PIQS (Process Integrated Quality System) – система менеджменту якості, інтегрована з бізнес-процесами; WFMS (Work Flow Management System) – система управління потоками робіт; ERP (Enterprise Resource Planning) – комплексна система планування й управління ресурсами організації [6].

ВИСНОВКИ

Таким чином, вивчення еволюції процесного підходу дозволяє підприємствам бути на крок попереду конкурентів, впроваджуючи передові методи оптимізації процесів та інноваційні рішення, що забезпечують їх сталий розвиток і конкурентоспроможність. Дослідження еволюції процесного підходу важливе для кращого розуміння того, як управлінські процеси змінювалися, як ці зміни впливають на сучасне управління та які перспективи існують для майбутнього розвитку підприємств. ■

Бібліографія

1. Цюмашко Ю. С., Станкевич І. В. Еволюційні передумови формування процесного підходу до управління якістю. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 372–377. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_66
2. Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 20. С. 16–22. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf
3. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.
4. Ткачова С. С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 2. С. 68–75. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29840/1/Tkachova.pdf>
5. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: <https://>

economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539/517

6. Безгін К. С., Гришина І. В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). С. 3–7. URL: http://195.34.206.236/bitstream/123456789/367/1/5_VEN_2009_1.pdf
7. Гвоздь М. Я., Мицько В. І. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 56–62. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/195bb4e4-dad2-41e9-9e7e-7b05ac5b418c/content>
8. Загородна О. М. Функціональний та процесний підходи до управління // Актуальні задачі сучасних технологій : матеріали V Міжнарод. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів (м. Тернопіль, 17–18 листоп. 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 328–329. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20244/2/ConfATMT_2016vII_Zahorodna_O_M-Functional_and_process_328-329.pdf

REFERENCES

- Bezgin, K. S., and Hryshyna, I. V. "Porivnialnyi analiz protsesnoho ta funktsionalnoho pidkhodiv do upravlinnia pidpriemstvom" [Comparative Analysis of Process and Functional Approaches to Enterprise Management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2009. http://195.34.206.236/bitstream/123456789/367/1/5_VEN_2009_1.pdf
- Hvozdz, M. Ya., and Mytsko, V. I. "Problemy ta perevahy vykorystannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy" [Problems and Advantages of Using a Process Approach to the Management of Machine-building Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*. Lohistyka. 2014. <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/195bb4e4-dad2-41e9-9e7e-7b05ac5b418c/content>
- Kozenkov, D. Ye., Alosyna, T. V., and Haiduk, I. V. "Protzesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom" [Process Approach to Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022).
- Pererva, I. M. "Perevahy vprovadzhenia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Advantages of Implementing a Process Approach to Enterprise Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539/517>
- Tkachova, S. S. "Evolutsiia protsesnoho pidkhodu do operatsiinoi ta upravlinskoi diialnosti pidpriemstv" [Evolution of the Process Approach to Operational and Management Activities of Enterprises]. *Visnyk SumDU. Serii «Ekonomika»*.

2012. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/29840/1/Tkachova.pdf>
Tsiomashko, Yu. S., and Stankevych, I. V. "Evolutsiini peredumovy formuvannia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia yakistiu" [Evolution Prerequisites of Formation of the Process Approach to Quality Management]. *Biznes Inform.* 2013. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_66
Zahorodna, O. M. "Funktsionalnyi ta protsesnyi pidkhody do upravlinnia" [Functional and Process

Approaches to Management]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii.* 2016. https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20244/2/ConfATMT_2016vII_Zahorodna_O_M-Functional_and_process_328-329.pdf
Zapara, L. A. "Osnovni pidkhody do upravlinnia: evoliutsiia i perspektyvy" [Main Approaches to Management: Evolution and Prospects]. *Ahrosvit.* 2015. http://www.agrosvit.info/pdf/20_2015/4.pdf

УДК 658:338
JEL Classification: H12; F01
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-426-432>

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

© 2024 ШУМІЛО О. С., ЗАЙКА О. В., ЧАЛАДЗЕ Р. М.

УДК 658:338
JEL Classification: H12; F01

Шуміло О. С., Зайка О. В., Чаладзе Р. М. Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів

Сучасні підприємства функціонують в умовах таких глобальних викликів, які мають значний вплив на їх діяльність. В умовах стрімких змін у всіх сферах життя антикризове управління відіграє важливу роль у забезпеченні безперервної та сталої роботи компанії на ринку, а також у швидкій адаптації та подоланні кризових ситуацій, що можуть виникнути. У статті досліджено основні глобальні виклики, особливості й інструменти антикризового менеджменту підприємств. Серед найвпливовіших викликів сьогодні для менеджменту є: пандемії, зокрема COVID-19; російсько-українська війна; цифровізація, стрімкий розвиток інформаційних систем; конкурентні виклики; наявність кризових ситуацій в економіці й у фінансовій сфері; екологічні, соціальні кризи. Визначено суть і цілі антикризового менеджменту. Зазначено, що для досягнення цілей мають розроблятися ефективні антикризові стратегії, які мають базуватися на визначених принципах. Серед них визначено такі принципи: комплексності, випередження, інформованості, безперервності, цілеспрямованості, оперативності та гнучкості. Обґрунтовано суть цих принципів та ефективність застосування. Зазначено, що для досягнення результатів управління антикризовий менеджмент має використовувати відповідні інструменти. Проведено дослідження особливостей антикризового менеджменту підприємства. Серед них виокремлено: орієнтацію менеджменту на швидке забезпечення бізнес-процесів; дистанційну форму роботи; цифровізацію антикризового менеджменту; впровадження сучасних IT-рішень в інформаційну структуру компанії під час реалізації антикризових заходів; захист персональних даних; формування планів антикризових дій щодо адаптації підприємства до нових реалій; моніторинг і коригування планів; відкриті та своєчасні управлінська комунікація за вертикаллю та горизонталлю; менеджмент кризових комунікацій; розробку механізмів протидії інформаційним атакам; використання менеджерами адаптивних моделей управління конкурентними перевагами; формування антикризової фінансової політики підприємства; антикризове управління персоналом; мінімізацію екологічних ризиків.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, підприємство, сучасні глобальні виклики.

Бібл.: 16.

Шуміло Ольга Станіславівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Зайка Ольга Вікторівна – старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: ovzaiika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Чаладзе Роман Мерабович – бакалавр, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: romachaladze8@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7330-6062>